COLLEGIUM

Psihologie

Seria *Collegium. Psihologie* este coordonată de Adrian Neculau.

Mielu Zlate, profesor universitar, şeful Catedrei de Psihologie a Facultăţii de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti; doctor în psihologie, din 1969, cu o teză coordonată de Gheorghe Zapan; redactor-şef adjunct la *Revista de Psihologie a Academiei Române*; redactor-şef la *Revista de psihologie organizaţională*, Centrul de Psihologie Aplicată, Universitatea din Bucureşti. A obţinut două premii ale Academiei Române: Premiul „N.S. Aurelian", pentru contribuţia la lucrarea *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, şi Premiul „Vasile Conta", pentru lucrarea *Omul faţă în faţă cu lumea*. În anul 2002, Universitatea de Vest din Timişoara i-a conferit titlul de *doctor honoris causa*. Lucrări apărute la Editura Polirom: *Psihologia vieţii cotidiene* (coord., 1997); *Psihologia mecanismelor cognitive* (1999); *Introducere în psihologie* (2000); *Psihologia la răspântia mileniilor* (coord., 2001); *Leadership şi management* (2004).

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4, P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37, P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

ZLATE, MIELU

Tratat de psihologie organizaţional-managerială / Mielu Zlate
– Iaşi : Polirom, 2004 – (Collegium. Psihologie)
2 vol., 568 p. ; 24 cm
ISBN : 973-681-680-X

Vol. 1. - 2004. - Bibliogr. - Index. - ISBN: 973-681-681-8

159.9:65

Printed in ROMANIA

Mielu Zlate

Tratat de psihologie organizaţional-managerială

Volumul I

POLIROM
2004

Tabla de materii

PARTEA A II-A – INDIVIDUL ÎN ORGANIZAŢIE

Summary

PART III – GROUP IN ORGANIZATION

Istoria unei lucrări, de fapt, a prezentei lucrări

Istoria acestei lucrări a început cu mulţi ani în urmă, în 1971, când am introdus pentru prima dată în învăţământul universitar psihologic românesc un curs de *psihologie organizaţională*, curs care în anii următori a fost preluat şi inclus în planurile de învăţământ ale celorlalte universităţi din ţară ce aveau secţii de psihologie. Cu un an în urmă beneficiasem de „roadele” unei scurte deplasări în Franţa, la Paris. Fusesem în „vizită” la soţia mea care primise o bursă UNESCO. Am avut atunci prilejul să umblu prin bibliotecile unor universităţi franceze, să „cotrobăi” prin nenumărate cărţi din librăriile pariziene, să asist la câteva prelegeri ale lui Jean Stoetzel la Sorbona, să-l cunosc pe Paul Fraisse cu ocazia unei conferinţe publice şi, mai ales, să procur câteva cărţi fundamentale de psihologie, cu precădere de psihologie socială. Cursul de psihologie organizaţională a fost în primii ani de predare mai mult o psihologie socială aplicată la oganizaţii, înscriindu-se în *trend*-ul general. Celui care studiază literatura ştiinţifică publicată în acei ani nu-i va fi greu să descopere că cele mai multe lucrări cu tentă psihoorganizaţională purtau titluri precum : *The Social Psychology of Industry* (J.A.C. Brown, 1954 în original, 1961 în traducere franceză) ; *Social Psychology of the Work Organization* (A.S. Tannenbaum, 1966 în engleză, 1967 în traducere franceză) ; *The Social Psychology of Work* (M. Argyle, 1972) etc. Abia cu timpul cursul de Psihologie organizaţională şi-a încorporat o serie de teme specifice. Trebuie să mărturisesc că succesul noii discipline predate s-a datorat în mare parte modului de organizare şi desfăşurare a seminariilor, care îşi pierduseră caracterul reproductiv, căpătând un pronunţat caracter aplicativ. Utilizam pe atunci, în premieră, metodele activ-participative de grup în activitatea seminarială : studiul de caz, jocul de rol, exerciţii cu caracter psihoorganizaţional.

După câţiva ani de predare mi-a încolţit ideea elaborării unei lucrări care să trateze problematica noii discipline. Am conceput planul unei lucrări ample, în trei volume, primul urmând să se ocupe de prezentarea chestiunilor general-teoretice ale psihologiei organizaţionale, gravitând în jurul individului şi grupului de muncă ; al doilea urma să se axeze pe analiza psihoorganizaţională a celor patru activităţi organizaţionale (organizarea, conducerea, decizia, participarea), pentru ca al treilea volum să încheie ciclul cu insistenţa pe diferite fenomene/efecte apărute ca urmare a relaţiei dintre om, grup şi organizaţie (problematica motivaţiei, atitudinilor, moralului şi climatului organizaţional).

Cu un asemenea plan în minte şi pe hârtie am mers la Editura Politică unde mai publicasem o altă lucrare (*Psihologia socială a grupurilor şcolare*, 1972). Concepţia şi

tematica lucrării au fost acceptate, mai puţin ideea publicării ei în mai multe volume. „La noi – mi s-a spus – lucrări în mai multe volume publică numai o singură persoană.” Totuşi, redactorul de atunci nu a fost total refractar la o asemenea propunere, ba chiar a oferit şi o alternativă : să utilizăm un subtitlu şi să amplasăm ca din întâmplare pe coperta exterioară şi pe cea interioară a cărţii un mic simbol grafic, de pildă un cerculeţ, urmând ca, dacă va fi posibil, celelalte volume să poarte alte subtitluri şi două sau trei cerculeţe. Aşa se face că în august 1975 cartea a apărut cu titlul : *Psihologie socială şi organizaţională industrială. Grupul primar de muncă.* Era prima lucrare din psihologia românească ce conţinea în titlu sintagma „psihologie organizaţională”. În anul următor m-am prezentat la editură cu cel de-al doilea volum… dar n-a fost să fie. Cei de la editură n-au mai fost de acord să publice şi celelalte volume.

Dat fiind faptul că perioada „deschiderii” cultural-ştiinţifice, începută în a doua jumătate a anilor ’60 şi continuată în prima jumătate a anilor ’70, nu se încheiase, m-am orientat cu un volum de sine stătător care, în linii mari, contopea problematica celorlalte două proiectate anterior, la Editura Ştiinţifică. Aici mi s-a cerut chiar mai mult decât la Editura Politică, să-l „baricadez” cu citate din „tovarăşul”, care permanent în cuvântările lui se referea la problematica structurilor organizatorice, la cele ale conducerii şi autoconducerii muncitoreşti, dând nenumărate decrete de organizare şi reorganizare. Cum n-am fost de acord cu această „sugestie”, am recurs la următoarea stratagemă : am condensat pe o pagină sau două, într-o manieră enumerativă, cele mai multe dintre cuvântările „tovarăşului” referitoare mai ales la conducere, iar în celelalte capitole am citat din „tovarăşul” ceea ce el putea să critice şi eu nu. Şi totuşi, nu acesta a fost motivul pentru care lucrarea nu a apărut la Editura Ştiinţifică. (L-am amintit însă pentru a rămâne fidel adevărului.) Ea a nimerit într-o conjunctură total nefavorabilă. Este vorba despre perioada în care în ţara noastră urma să se desfăşoare un congres mondial de istorie şi atunci toată producţia de carte a editurii era axată pe publicarea lucrărilor de istorie aşa încât celelalte domenii nu-şi mai găseau nici un loc în planurile şi programele ei.

Între timp se apropiau cu paşi repezi zilele negre ale psihologiei româneşti, perioada de efervescenţă intelectuală şi publicistică de până atunci fiind înlocuită treptat cu blocajul şi controlul sever al psihologiei. În 1977 Psihologia ca obiect de învăţământ a fost scoasă din învăţământul preuniversitar. Tot în 1977 au fost desfiinţate cele trei secţii (psihologie, pedagogie, sociologie) ale Facultăţii de Filosofie, aceasta din urmă contopindu-se cu cea de Istorie şi formând ceea ce s-a numit până în 1990 Facultatea de Istorie şi Filosofie. Se subînţelege că în aceste condiţii cursul de Psihologie organizaţională nu şi-a mai găsit nici un loc în noile planuri de învăţământ. El a continuat însă să fie predat încă doi ani de zile (anii universitari 1978-1979 şi 1979-1980) studenţilor străini care se înscriseseră să-şi facă studiile universitare de psihologie în România. Majoritatea membrilor Catedrei de Psihologie de la Universitatea Bucureşti, pentru a subzista ca profesori, au trebuit să predea cursul de Psihologia muncii la facultăţile Institutului Politehnic şi la cele ale Institutului de Construcţii şi pe cel de Psihologie şcolară fie la celelalte facultăţi ale Universităţii, fie în cadrul programelor de pregătire pentru definitivat şi gradul II a personalului didactic din învăţământul preuniversitar.

În aceste condiţii de tracasare, erodare şi amorţire intelectuală, surprinzătoare pentru mine, dar extrem de plăcută şi măgulitoare a fost propunerea venită din partea unui excelent redactor de carte de la Editura Didactică şi Pedagogică, am numit-o pe doamna Nadia Nicolescu, editoarea celebrelor colecţii apărute la această editură („Pedagogia secolului XX" ; „Clasicii pedagogiei universale" ; „Pentru părinţi") de a-mi publica lucrarea sub formă de manual. Mărturisesc că argumentul unui manual pentru o disciplină care nu mai figura în planurile de învăţământ mi s-a părut a fi extrem de „subţire", totuşi am aderat la el. Ca urmare, am fost imediat de acord cu propunerea făcută şi m-am apucat imediat de lucru, accentuând caracterul didactic al lucrării. Publicasem şi alte lucrări la Editura Didactică şi Pedagogică (*Empiric şi ştiinţific în învăţare*, 1973 ; un set de manuale de psihologie pentru învăţământul preuniversitar, 1976) aşa încât eram familiarizat cu cerinţele şi exigenţele unor lucrări didactice. Din nefericire, din momentul predării lucrării la Editura Didactică şi Pedagogică, pentru mine a început un adevărat calvar, nu datorat personalului editurii cu care m-am înţeles excelent, ci din vina contextului istoric pe care îl parcurgeam. Ofensiva îndreptată împotriva psihologiei a început să devină tot mai puternică şi tot mai stresantă. S-a recurs la slăbirea ei atât ca ştiinţă, cât şi ca profesie. Institutul de Psihologie a fost scos din cadrul Academiei Române şi încadrat în Academia de Ştiinţe Social-Politice, iar mai apoi contopit cu cel de Ştiinţe ale Educaţiei, unele laboratoare de psihologie au fost desfiinţate. Termenul însuşi de *psihologie* devenise prohibit. Unica asociere acceptată a *psihologiei* era cu domeniul *muncii* şi al *educaţiei*. În ceea ce mă priveşte, lucrarea predată la Editura Didactică şi Pedagogică purta titlul de *Psihologie organizaţională.* Or, problemele au început de la acest titlu. Directorul de atunci al editurii, dl profesor Stanciu Ion, cu care făcusem cursul de pedagogie în studenţie, mi-a spus că lucrarea nu va putea să apară decât dacă va purta titlul de *Psihologia muncii*. Cu tot respectul pe care-l purtam profesorului meu, am ripostat, argumentând că lucrarea nu are conţinut de psihologie a muncii. Cum se prefigura ca lucrarea să fie scoasă din planul de apariţii al editurii, până la urmă am cedat, recurgând însă la un compromis. Am intitulat lucrarea *Psihologia muncii*, dar am trasat după acest titlu o linioară şi apoi am notat : *relaţii interumane.* În al doilea rând am scris un „Cuvânt înainte" în care afirmam fără echivoc că lucrarea este de psihologie organizaţională. Iată ce scriam în acea prefaţă : „Această carte îşi propune să analizeze ambianţa socială a muncii, relaţiile interumane în cadrul muncii. Ea va fi, în esenţă, o psihologie socială a muncii, o psihologie organizaţională, deoarece se va centra pe cercetarea aspectelor psihosociale ale muncii de organizare şi conducere desfăşurate în cadrul organizaţiilor sociale". Dificultăţile nu se terminaseră însă. Timp de aproape un an de zile lucrarea a început să fie plimbată de la un departament la altul al Ministerului Învăţământului, ajungând până la Departamentul învăţământului pre-universitar (? ! !). În cele din urmă a poposit chiar pe biroul Ministrului Învăţământului care a pus un mare semn de întrebare în dreptul sintagmei „relaţii interumane". Adică în mintea ei, a doamnei ministru a învăţământului, ideea, făcută de altfel publică, era următoarea : „Ce, Editura Didactică a început să publice cărţi despre pile ? ! ". După multe tergiversări lucrarea a ajuns în cele din urmă la tipografie, undeva în provincie, la

celălalt capăt de ţară (Întreprinderea poligrafică Cluj-Napoca). Între timp situaţia psihologiei se înrăutăţise şi mai mult. Ne aflam în preajma decapitării ei ca urmare a celebrei „afaceri-pretext” a meditaţiei transcedentale. Aşa încât, atunci când lucrarea s-a întors de la tipografie şi urma să fie corectată pentru a primi „bunul de tipar”, sub diferite pretexte (presiunea timpului – corectura trebuia înapoiată la Cluj-Napoca în 24 de ore ; costurile mari ale unor eventuale modificări ale textului – unele dintre acestea necesitând repaginarea lucrării), orice corectură a fost imposibil de făcut. Pentru câteva ore, asupra lucrării a atârnat sabia lui Damocles : „Apare sau este dată la topit ? ”. Doamna Nadia Nicolescu mi-a spus textual : „Dacă vrei să faci corecturi, atunci rişti ca lucrarea să fie topită”. Bineînţeles, în aceste condiţii am renunţat să mai operez vreo corectură oarecare. Cititorul nu trebuie să fie mirat atunci când va găsi în conţinutul lucrării cacofonii supărătoare, cuvinte schilodite, iar la pagina 347 un tabel imprimat numai pe jumătate (doar cu 5 factori ai satisfacţiei în muncă în loc de 12). În cele din urmă, prin iulie sau august 1981 cartea a apărut. Din păcate nu mai erau studenţi care s-o folosească. Ea a reintrat în circuitul studenţesc după 1990, când cursul de Psihologie organizaţională a fost prevăzut din nou în planurile de învăţământ ale secţiilor şi facultăţilor de Psihologie sau Psihosociologie.

De ce în decursul a mai bine de 10 ani n-am reluat problematica psihologiei organizaţionale şi n-am pregătit-o pentru publicare în condiţiile în care era aşa mare nevoie de ea ? În primul rând, întrucât ceea ce scrisesem în 1975 şi 1981 nu-şi pierduse actualitatea. În al doilea rând, întrucât la problematica tradiţională a psihologiei organizaţionale trebuia adăugată problematica mai nouă, a psihologiei manageriale. În al treilea rând, deoarece trebuiau integrate în perimetrul psihologiei organizaţional-manageriale probleme noi şi complexe, cum ar fi cele ale eficienţei şi intervenţiei organizaţionale, conflictului şi negocierii, culturii organizaţionale, psihopatologiei organizaţionale, psihodiagnozei organizaţionale, teme care necesitau o cunoaştere şi stăpânire aprofundată, şi nu o tratare superficială. În fine, întrucât întreaga problematică psihoorganizaţională şi psihomanagerială trebuia regândită, resistematizată în acord cu noile cerinţe şi solicitări ale epocii contemporane atât de profunde şi rapide pentru mediile organizaţionale. Nu-i mai puţin adevărat că o serie de întrebări, minore la prima vedere, m-au chinuit multă vreme. Să reiau mare parte din conţinutul tematic al volumelor anterioare, să-l reactualizez, să-l cosmetizez pe ici pe colo sau să elaborez o lucrare complet nouă ? Să dispun problematica tratată într-un singur volum masiv sau în două, dacă nu chiar în trei volume, reluând proiectul iniţial ? Până la urmă am hotărât să conserv din volumele anterioare problemele care nu şi-au pierdut actualitatea, ba chiar au devenit între timp câştiguri cognitive importante ale domeniului avut în vedere, şi să abordez noi aspecte apărute în anii din urmă. Pe de altă parte, am considerat că este mai nimerită opţiunea elaborării a două volume, unul singur fiind neîncăpător, iar trei devenind un exces. Acestor demersuri le-am dedicat anii care au trecut aproape pe nesimţite, aşa încât în momentul de faţă sunt în măsură să ofer nu o *lucrare oarecare*, ci un *tratat*, cu o abordare extinsă şi aprofundată.

*
*   *

În continuare aş dori să fac două precizări, una referitoare la titlul tratatului, implicit la domeniul avut în vedere, alta cu privire la structura volumelor.

Multă vreme am oscilat în legătură cu *denumirea noii direcţii apărute în psihologie* şi devenite între timp un domeniu distinct, de sine stătător al ei. După cum arătam ceva mai sus, în 1975 am optat pentru o denumire compozită – *Psihologie socială şi organizaţională industrială*. Curând însă, mi-am dat seama că, de fapt, între cele două ştiinţe nu există o linie de demarcaţie, ele nefiind legate doar prin conjuncţia „şi”, psihologia organizaţională preluând şi integrându-şi în sine multe aspecte ale psihologiei sociale (cel puţin într-o primă fază a evoluţiei ei). Totodată, a apărut clar faptul că psihologia organizaţională nu trebuie să se limiteze doar la un singur tip de organizaţii, cele industriale, oricât de importante ar fi acestea, câmpul ei de investigaţie fiind mult mai vast. Trebuie amintit faptul că însăşi literatura de specialitate mondială întreţine o oarecare confuzie cu privire la modul în care ar trebui denumit noul domeniu. În SUA se preferă cel puţin patru termeni (*psihologie organizaţională*, *comportament organizaţional*, *psihologia afacerilor*, *psihologia aplicată la industrie*), în Marea Britanie frecventă este denumirea de *psihologie ocupaţională*, în majoritatea ţărilor europene întâlnim denumirea de *psihologia organizaţiilor*, în ţările sud-africane se conservă cea de *psihologie industrială* (Muchinsky, 2000 ; Spector, 2003). Când aceşti termeni sunt amalgamaţi în titlurile diverselor lucrări, situaţia devine şi mai confuză. Însuşi Paul M. Muchinsky, citat anterior, îşi intitula lucrarea *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. În psihologia americană lucrurile s-au mai clarificat după 1973, când APA a înlocuit numele vechi de *psihologie industrială* cu termenul nou de *psihologie industrial-organizaţională*, devenit între timp termen standard. Într-adevăr, parcă mai multe lucrări, mai ales cele apărute prin anii ’90, folosesc într-o mai mare măsură noua denumire. Din păcate, există încă multe lucrări care oscilează între *psihologia organizaţiilor*, *psihologie şi organizaţii sau chiar comportament organizaţional*. Noua denumire – *psihologie organizaţional-industrială* –, deşi mai în acord cu specificul disciplinei considerate, conţine în ea două limite. Prima se referă la faptul deja semnalat al îngustării câmpului de aplicabilitate al psihologiei organizaţionale doar la un singur tip de organizaţii, cele industriale, pierzând din vedere multe alte tipuri de organizaţii (comerciale, bancare, administrative, sanitare, sportive, cultural-artistice, militare, judiciare etc.). Cea de a doua limită constă în neglijarea/ignorarea aspectelor manageriale ale activităţilor organizaţionale, fără de care eficienţa organizaţională ar fi de neconceput. De aceea considerăm că titlul cel mai nimerit pentru domeniul avut în vedere este cel de *psihologie organizaţional-managerială*. Osmoza dintre cele două aspecte este atât de evidentă încât a le separa unul de altul este nu numai o eroare teoretică, ci şi păgubitor din punct de vedere practic.

Şi cea de a doua problemă, anume *stabilirea problematicii psihologiei organizaţional-manageriale* mi-a creat o serie de dificultăţi – este adevărat, mai mici decât prima. „Care ar trebui să fie criteriul în funcţie de care să ordonez problemele tratate ? ”, m-am

întrebat. Răspunsul la această întrebare a venit aproape de la sine şi încă de multă vreme : *în funcţie de nivelul la care se structurează ea.* Pornind de aici, am desprins patru niveluri la care se structurează problematica psihologiei organizaţional-manageriale : *individ* ; *grup*, *organizaţie* ; *relaţia dintre individ*, *grup* şi *organizaţie*, pe care le-am conturat încă din lucrarea apărută în 1975. În cursurile predate studenţilor, aceste niveluri erau *prefaţate* de prezentarea unor probleme care conturau cadrul teoretico-metodologic al noului domeniu al ştiinţei psihologice şi *postfaţate* de analiza unor probleme speciale. O asemenea structură experimentată de-a lungul anilor mi s-a părut a fi logică, productivă, de aceea o păstrez şi în prezent. Singura problemă cu care m-am confruntat a fost aceea a încadrării unei teme într-o categorie sau alta, într-un nivel sau altul. Dau doar un exemplu. Multă vreme am considerat că problematica intervenţiei organizaţionale ar trebui tratată în prima parte a cursului, imediat după abordarea eficienţei organizaţionale. Conştientizând faptul că a vorbi despre intervenţia organizaţională înainte de a lua contact cu problemele organizaţionale care realmente ar fi necesitat intervenţii ameliorative este mai puţin adecvat, am transferat problematica intervenţiei organizaţionale în partea finală a cursului. O altă problemă a apărut atunci când a trebuit să selectez şi să grupez temele care urmau a alcătui împreună conţinutul unei secţiuni. De exemplu, la nivelul individului şi grupului pot fi tratate nenumărate probleme psihologice, multe dintre ele ţinând de psihologia generală sau de psihologia socială. De aceea a fost necesară reţinerea acelora care realmente aveau relevanţă pentru psihologia organizaţional-managerială.

Cele două volume pe care le propunem cititorilor sunt structurate în şase părţi.

Prima parte tratează problemele introductive, general-teoretice şi metodologice specifice oricărui nou domeniu de investigare. În esenţă, este vorba despre obiectul şi câmpul de cercetare al psihologiei organizaţional-manageriale, despre definirea şi clasificarea organizaţiilor, ca şi despre teoriile organizaţiilor. Încheiem această parte cu prezentarea uneia dintre problemele fundamentale ale noii ştiinţe, şi anume problema eficienţei organizaţionale.

Partea a doua este dedicată primului nivel de structurare a problematicii psihologiei organizaţional-manageriale : *individul.* Mai întâi se creionează portretul psihologic al adultului – ca protagonist central al mediului organizaţional, se insistă asupra modelelor explicativ-interpretative formulate de organizaţii cu privire la om şi, mai ales, cu privire la relaţia dintre om şi organizaţie. Apoi sunt abordate câteva acţiuni importante întreprinse de organizaţie în legătură cu protagoniştii săi : recrutarea, selecţia, managementul carierei.

Partea a treia urcă spre cel de al doilea nivel de structurare a problematicii psihologiei organizaţional-manageriale : *grupul de muncă.* După o discuţie preliminară cu privire la distincţia dintre grupul de muncă şi echipa de muncă, se trece la abordarea a trei mari categorii de probleme extrem de importante care asigură buna funcţionare organizaţiilor : proiectarea, formarea şi reconstrucţia grupurilor de muncă ; dinamica şi dezvoltarea grupurilor ; comunicarea organizaţională.

Partea a patra decupează activităţile organizaţionale esenţiale : organizarea, conducerea, decizia şi participarea, cărora le prezintă şi justifică implicaţiile psihologice.

Problematica structurilor organizaţionale, cea a leadership-ului şi managementului, ca şi cea a participării la procesele decizionale fac obiectul demersurilor teoretico-aplicative.

Partea a cincea îşi propune să stăruie asupra câtorva fenomene/efecte apărute ca urmare a relaţiei dintre om, grup şi organizaţie. Am selectat şi tratat patru asemenea fenomene/efecte : motivarea sau demotivarea comportamentului organizaţional ; conflictele şi negocierea ; cultura organizaţională ; dezadaptările sau chiar patologiile organizaţionale.

Partea a şasea conţine informaţii cu privire la diagnoza şi intervenţia organizaţională, acţiuni strâns legate între ele, utilizate în mediile organizaţionale cu scopul cunoaşterii punctelor tari şi nevralgice ale organizaţiilor şi, mai ales, cu cel al elaborării unor modalităţi ameliorative.

În acest prim volum al lucrării sunt tratate prima, a doua şi a treia parte, ultimele trei părţi urmând a constitui conţinutul celui de al doilea volum.

*
*   *

Numeroşi colegi, prieteni, studenţi, masteranzi, doctoranzi au fost alături de mine pe tot parcursul elaborării lucrării şi au făcut posibilă apariţia ei. Tuturor le aduc cele mai calde mulţumiri. Se cuvine să detaşez însă numele unora dintre ei : Valeria Negovan, Violeta Ciobanu, Marius Gheorghe, Dinu Valentin, Răzvan Zaharia, Gilbert Ciobanu, Eugen Avram. În mod deosebit îi mulţumesc lui Romeo Zeno Creţu care nu doar că a fost un stimulent şi un sprijin moral permanent, dar a avut şi amabilitatea de a parcurge câteva capitole şi de a-mi face sugestii preţioase. Le amintesc şi pe Mihaela Popescu şi Luminiţa Buzea care s-au „chinuit" să-mi descifreze scrisul. Redactora de carte, Adina Cobuz, prin discreţie, dar şi prin iniţiative deosebite, a contribuit din plin la finalizarea lucrării. Nu în ultimul rând vreau să aduc omagiile mele unei persoane pe care nu o cunosc (încă) personal, este vorba despre directorul editorial Lidia Ciocoiu de la Editura Polirom, care, prin modul ei de a fi, cald, amabil, prietenos şi, mai ales, prin timbrul inconfundabil al vocii, m-a încurajat şi susţinut în permanenţă.

Autorul
Bucureşti
25-26 ianuarie 2004

PARTEA I

CADRUL TEORETICO-METODOLOGIC

Introducere

Prima parte a lucrării noastre încearcă să contureze cadrul general teoretic şi metodologic al psihologiei organizaţional-manageriale.

În primul capitol, „Psihologia organizaţional-managerială şi câmpul ei de investigaţii”, suntem preocupaţi de problemele care sunt tratate de obicei atunci când se urmăreşte să se creioneze câmpul de investigaţii al unui nou domeniu al cunoaşterii, apariţia acestuia, factorii care au facilitat şi chiar accelerat constituirea lui în ştiinţă de sine stătătoare. Problemele de debut şi apoi cele privind evoluţia ulterioară a noii ramuri a psihologiei ocupă o mare parte din conţinutul capitolului. Subliniem importanţa pe care o acordăm schimbărilor conceptuale şi metodologice care au invadat şi traversat psihologia organizaţional-managerială. Cititorul va găsi schiţată în acest capitol cea mai nouă problematică a psihologiei organizaţional-manageriale. Angajamentul organizaţional, dezvoltarea organizaţională, organizaţia care învaţă, comportamentul civic-organizaţional, *workaholism*-ul – dependenţa de muncă, justiţia organizaţională, inteligenţa emoţională, *mobbing*-ul, externalizarea etc. sunt doar câteva dintre realităţile psihoorganizaţionale noi care ocupă scena abordărilor şi investigaţiilor din psihologia organizaţional-managerială actuală şi asupra cărora insistăm în acest capitol. Schimbările socioeconomice ale lumii muncii care se prefigurează în viitorul apropiat aduc cu ele noi şi noi probleme pentru psihologia organizaţional-managerială schiţate în finalul capitolului.

Capitolul al doilea, „Organizaţiile : definire şi clasificare”, tratează o problemă care la prima vedere ar putea părea pur descriptivă, didactică, deci fără prea mare relevanţă pentru discursul teoretic şi mai ales pentru intenţiile ameliorative ale psihologiei organizaţional-manageriale. Lucrurile nu stau deloc aşa, cu atât mai mult cu cât definirea şi clasificarea organizaţiei nu sunt demersuri chiar atât de facile. Proliferarea perspectivelor de analiză, utilizarea nediscriminativă a conceptelor, abundenţa şi multiplicarea metaforelor îngreuiază simţitor procesul de definire a organizaţiilor. După câteva discuţii cu privire la aspectele schiţate mai sus, parcurgem procesul îndelungat al definirii organizaţiilor. Trecem în revistă definirea în termeni de scopuri, structuri formale, în termeni integrativi, apoi în termeni de activităţi, pentru a ajunge la definirea actuală a organizaţiei în termeni de performanţe controlate. În finalul capitolului reluăm câteva dintre cele mai cunoscute tipologii ale organizaţiilor (Etzioni, Blau şi Scott ; Katz

şi Kahn). Pentru noi, capitolul al doilea are o valoare metodologică. Din moment ce psihologia organizaţional-managerială studiază comportamentele organizaţionale ale omului organizaţional, ar fi imprudent să nu ştim ce sunt organizaţiile, adică tocmai cadrele şi mediile în care acestea se formează, evoluează şi generează efecte interacţionale.

Al treilea capitol, „Teoriile organizaţiilor”, întreprinde un demers laborios asupra concepţiilor ce s-au închegat de-a lungul timpului în adevărate teorii despre organizaţii. Abordăm cele trei mari categorii ale organizaţiilor – clasice, neoclasice şi moderne – pentru ca, în finalul capitolului, să insistăm asupra unor abordări (relativ) recente (abordarea cognitivă ; abordarea psihanalitică ; abordarea evoluţionistă) care nu s-au închegat încă în teorii distincte, dar care au toate şansele s-o facă în viitorul apropiat. Schema de prezentare a teoriilor (caracterizare generală ; analiză a fiecărei teorii ; evaluarea teoriilor) s-ar putea să genereze, prin repetarea ei, un efect de stereotipie. Am recurs însă la o asemenea modalitate pentru a asigura unitatea, coerenţa categoriilor de teorii şi, mai ales, pentru a facilita posibilitatea comparării lor. Capitolul se încheie cu câteva posibile dezvoltări viitoare ale teoriilor organizaţionale.

Capitolul final al primei părţi, al patrulea, „Eficienţa – problemă fundamentală a psihologiei organizaţional-manageriale”, vrea să sublinieze, în intenţia noastră, finalitatea esenţială a unei organizaţii, raţiunea ei de a fi şi de a persista în timp. Într-adevăr, o organizaţie care nu este eficientă, care nu urmăreşte chiar perseverent nu doar obţinerea eficienţei, ci şi a excelenţei organizaţionale, aproape că nu-şi justifică existenţa. Suntem preocupaţi în acest capitol de lămurirea unor noţiuni (eficienţă, eficacitate, ineficienţă, pseudo-eficacitate etc.) care creează dificultăţi nu numai teoretice, ci şi practice. Prezentăm apoi principiile eficienţei/eficacităţii (principiul definirii obiectivelor ; principiul stabilirii priorităţilor ; principiul fixării termenelor ; principiul gestiunii timpului ; principiul sinergiei). Analiza a patru tipuri de eficienţă/eficacitate (personală ; interpersonală ; grupală ; organizaţională) ne permite să elaborăm un model sintetic-integrativ al eficienţei şi eficacităţii. Încheiem capitolul cu una dintre problemele cele mai dificile ale eficienţei, şi anume măsurarea ei. Stabilirea criteriilor de măsurare a eficienţei, ca şi schiţarea unor probleme pe care le presupune ea sunt temele abordate în încheierea capitolului.

Capitolul I

Psihologia organizaţional-managerială şi câmpul ei de investigaţie

Un domeniu al cunoaşterii se legitimează ca ştiinţă de îndată ce îşi circumscrie obiectul de investigaţie, îşi stabileşte metodele şi instrumentele de cercetare, descoperă şi formulează legităţi în fenomenele studiate şi îşi delimitează finalitatea propriilor demersuri. La rândul ei, ştiinţa devine o profesie atunci când se converteşte într-o activitate practică, având caracter permanent, pe care o exercită o persoană în virtutea unei calificări. Ştiinţa cuprinde ansamblul cunoştinţelor şi aspectelor de ordin teoretico-metodologic, iar profesia este tocmai cadrul de aplicare şi verificare a ştiinţei. În acest prim capitol ne propunem să abordăm psihologia organizaţional-managerială în cele două ipostaze ale ei – ca ştiinţă şi ca profesie –, specificându-i propriul domeniu de cercetare, în comparaţie cu acela al altor ştiinţe psihologice, precum şi modul de apariţie şi evoluţie în timp.

1. Realităţi şi niveluri de studiu în psihologie

Orice ştiinţă decupează din realitatea înconjurătoare anumite aspecte sau fenomene, pe care le converteşte apoi în obiectul reflecţiilor teoretice şi al investigaţiilor empirice. Psihologia şi-a decupat, în linii mari, trei „realităţi” pe care le-a cercetat şi teoretizat.

Una dintre primele realităţi investigate de psihologie, prima chiar din punct de vedere istoric, a fost cea pe care o denumim prin termenul de *individ*. Individul era conceput în sine, ca reprezentant al speciei, deci într-o manieră extrem de generală. Funcţiile, însuşirile, capacităţile psihice ale individului erau interpretate la un nivel de maximă generalitate şi, mai ales, „nealterate” de contextele situaţionale în care omul trăia şi îşi desfăşura activitatea. Cea care a profesat un asemenea studiu s-a şi numit *psihologie generală*. Această disciplină era preocupată de definirea, caracterizarea, clasificarea, interrelaţionarea diferitelor procese, activităţi şi însuşiri psihice, şi mai puţin de modul lor de manifestare în funcţie de activităţile în care erau încadrate sau de situaţiile în care erau puse în acţiune. Desprinderea legilor generale ale percepţiei, memoriei etc., stabilirea unor teorii şi modele explicativ-interpretative generale ale acestora constituiau preocuparea esenţială a psihologiei generale. Psihologia generală pune deci în centrul preocupărilor sale *Omul ca fiinţă generică*, şi mai ales *comportamentul psihoindividual*

al omului, adică acel comportament care este suscitat, generat şi susţinut de resorturile psihice intime, personale ale omului. Finalitatea acestei ştiinţe era, în esenţă, descriptivă, explicativă şi interpretativă.

Cu timpul însă, a apărut cu claritate faptul că psihologia general-umană se particularizează atunci când este raportată la diferite tipuri de activităţi în care omul este implicat, la variatele contexte situaţionale în care el îşi desfăşoară activitatea. Psihologia omului individual se modifică de îndată ce acesta (omul individual) este pus în faţa altui om, de îndată ce el interacţionează cu celălalt. Şi atunci o nouă realitate pe care o putem numi *realitatea interacţională* sau *interumană* a devenit obiect de investigare pentru psihologie. Omul nu mai era interpretat în sine, ci într-o triplă perspectivă : *situaţional* (ca implicat într-o situaţie, ca determinat de ea şi ca generator de efecte situaţionale), *relaţional* (omul în raport cu un alt om, raport care schimbă total montajul psihoindividual) şi *grupal* (omul integrat în grupul din care face parte, ca participant activ la activitatea grupului). Comportamentul apărut ca urmare a interrelaţionării umane era unul total nou, psihosocial, el nu mai putea fi redus la unul sau altul dintre comportamentele individuale, cu atât mai puţin la suma lor. Studiul omului situaţional, relaţional şi grupal, ca şi al comportamentului psihosocial a revenit unei noi ştiinţe numite *psihologia socială*. Problematica relaţiilor interpersonale, cea a noii psihologii, psihologia de grup sau colectivă, mult diferită prin natură, funcţii, finalitate de cea individuală, constituie obiectul predilect de investigare al psihologiei sociale. Noua disciplină psihologică este interesată de descrierea, explicarea şi interpretarea fenomenelor psihosociale, mai întâi într-o manieră generală, apoi într-una ceva mai particularizată, ceea ce permite ca la finalitatea general teoretică a psihologiei sociale să se adauge şi o finalitate uşor ameliorativă.

Cum însă relaţiile dintre oameni se extind şi se multiplică, depăşind cu mult graniţele apropiate ale diadei, triadei sau grupului, cum chiar relaţiile dintre grupuri se intensifică, omul fiind nevoit să trăiască şi să-şi desfăşoare activitatea în forme de organizare cu o socialitate din ce în ce mai mare, o nouă realitate se prefigurează la orizont. Aceasta ar putea fi desemnată prin termenul de *organizaţie*. Şi ea, la fel cu celelalte realităţi, trebuia să fie investigată, cunoscută, teoretizată sau ameliorată. Aşa s-a şi întâmplat. O serie de ştiinţe, cum ar fi sociologia, economia, politologia etc., printre care se numără, fără îndoială, şi psihologia, au început să fie preocupate de studiul problemelor organizaţiilor. Omul implicat în cadrele organizaţionale, generat şi modelat de ele se prezintă cu totul altfel decât omul „general” (descris de psihologia generală), decât cel „relaţional” şi „situaţional” (descris de psihologia socială). De asemenea, comportamentele produse de organizaţie au o fizionomie cu totul aparte faţă de comportamentele psihoindividuale şi de cele psihosociale. Noul tip de psihologie umană, ca şi noul tip de comportament au revenit spre studiu unei ramuri a psihologiei pe care o numim *psihologie organizaţional-managerială*.

2. Obiectul psihologiei organizaţional-manageriale

2.1. *Scurtă definiţie a psihologiei organizaţional-manageriale*

În 1961, în cadrul unei sesiuni ştiinţifice care a avut loc la Carnegie Institute of Technology (SUA), Harold J. Leavitt a cerut ca preocupările relativ extinse, dedicate studiului psihologic al organizaţiilor, insuficient sistematizate şi teoretizate, să fie numite şi recunoscute sub titulatura de *psihologie organizaţională*. Ideea a căpătat aderenţi aşa încât în scurt timp revistele încep să publice dări de seamă, articole şi studii pe tema psihologiei organizaţionale. Astfel, prestigioasa *Anual Review of Psychology* publică în 1964 un articol consacrat psihologiei organizaţionale semnat de H.J. Leavitt şi B.M. Bass. Aceeaşi revistă publică în 1967 un alt articol pe tema psihologiei organizaţionale sub semnătura a doi bine cunoscuţi autori R.P. Quinn şi R.L. Kahn. Concomitent încep să apară lucrări de sine stătătoare referitoare la psihologia organizaţională şi managerială. Lui H.J. Leavitt îi apare în 1964 *Managerial Psychology*, prima de acest fel din literatura de specialitate. În 1965, doi autori deveniţi celebri, B.M. Bass şi E. Schein, publică fiecare câte o lucrare dedicată psihologiei organizaţionale. În 1967 celebra lucrare a lui D. Katz şi R.L. Kahn (*The Social Psychology of Organizations*) va ajunge la a treia ediţie. De acum încolo psihologia organizaţional-managerială se va înscrie pe drumul ascensiunii şi expansiunii sale în perimetrul cunoaşterii şi ştiinţelor psihologice. Dar – ce este psihologia organizaţional-managerială ?

Într-o manieră extrem de sintetică, psihologia organizaţional-managerială ar putea fi definită ca *ştiinţa care studiază relaţiile dintre om şi organizaţie*. „Organizaţia şi individul sunt legaţi într-un tot complex de interacţiuni. «Descâlcirea iţelor» în cazul acestor relaţii întreţesute reprezintă obiectul psihologiei organizaţionale” (Dunnette, Kirchner, 1965, p. 182). În acelaşi mod se pronunţa şi Bass : „Psihologia organizaţională este studiul interacţiunii (influenţelor reciproce) dintre oameni şi organizaţii (întreprinderi)” (Bass, 1965, p. 2). A arăta că psihologia organizaţional-managerială cercetează relaţia dintre om şi organizaţie este, fără îndoială, corect, totuşi insuficient, formularea fiind prea generală şi potrivindu-se şi altor ştiinţe care întreprind investigaţii în această direcţie. Iată de ce apare necesitatea elaborării unor definiţii mai riguroase.

O altă definiţie, mai aproape de spiritul disciplinei noastre, ar fi următoarea : psihologia organizaţional-managerială este *acea ramură aplicativă a psihologiei care studiază omul şi comportamentul său organizaţional*. Definiţii mai mult sau mai puţin asemănătoare întâlnim şi la alţi autori. Chiar cei doi citaţi mai înainte fac precizări în acest sens. „Psihologia organizaţională este studiul organizaţiei, al proceselor acesteia şi al legăturilor ei cu oamenii din cadrul organizaţiei respective” sau, şi mai concludent, „psihologia organizaţională este studiul comportamentului indivizilor în cadrul unei organizaţii” (Dunnette, Kirchner, 1965, p. 156). Această perspectivă de definire a psihologiei organizaţional-manageriale se păstrează şi în lucrările mai recente. „Psihologia organizaţională este studiul individului în organizaţie ; de asemenea, ea se preocupă

de grupurile mici şi mari şi de organizaţia ca întreg, adică de impactul ei asupra individului" (Furnham, 1997, pp. 2-3). Mai detaliat, psihologia organizaţional-managerială se ocupă cu studiul modului de recrutare individuală, de selectare şi socializare în organizaţii, cu studierea felului în care oamenii sunt recompensaţi şi motivaţi, a modalităţilor de structurare a organizaţiei în grupuri, secţii sau echipe, a felului în care liderii apar şi se manifestă. De asemenea, ea examinează modul cum organizaţiile influenţează gândurile, sentimentele şi acţiunile tuturor oamenilor prin comportamentul concret sau imaginat al celorlalţi membri ai organizaţiei. Pentru alţi autori, psihologia organizaţională reprezintă un câmp legitim de studiu, aceasta fiind o parte a câmpului mai larg al psihologiei industrial-organizaţionale. Ea este definită ca o „dezvoltare şi aplicaţie a metodelor şi principiilor psihologiei la locul de muncă" (Spector, 2003, p. 4). Un alt autor nota într-o manieră mai sintetică : „Psihologia organizaţională este studiul ştiinţific al comportamentului individului şi grupului în contexte organizaţionale formale" (Jex, 2002, p. 2). Chiar dacă între diferitele definiţii există uşoare deosebiri, nu este greu să remarcăm faptul că, sub o formă sau alta, toate se referă la acelaşi lucru, şi anume la trecerea în prim-planul investigaţiilor a comportamentelor psihoorganizaţionale ale oamenilor. În viziunea noastră, psihologia organizaţional-managerială este *ştiinţa care studiază co-determinarea şi co-evoluţia organizaţiei şi a activităţilor, statutelor şi rolurilor indivizilor prin intermediul unor tehnici generale şi specifice, cu scopul obţinerii unui optim funcţional al celor două variabile prinse în relaţie.*

2.2. *Câteva noţiuni fundamentale*

Pentru a circumscrie şi mai bine obiectul psihologiei organizaţional-manageriale, vom prezenta pe scurt cele trei noţiuni fundamentale în jurul cărora gravitează noul domeniu al ştiinţei psihologice.

2.2.1. *Noţiunea de organizaţie*

Această noţiune va face obiectul unei discuţii speciale. Deocamdată, considerăm că un minim informaţional este absolut necesar pentru conturarea cadrului în care acţionează oamenii şi se formează comportamentele lor. Ne vom referi la câteva opinii ale unor autori, alese din perioade istorice diferite, dar care reuşesc, după opinia noastră, să sugereze esenţa noţiunii de *organizaţie*.

Sociologul american C.H. Cooley (1909) a operat pentru prima dată distincţia dintre *grupurile primare* şi *grupurile secundare*, în primele indivizii stabilind relaţii calde, intime şi personale mai mult pe baza solidarizării sentimentale decât a conştientizării raţionale, iar în celelalte relaţiile fiind reci, impersonale, contractuale şi formale. Grupurile primare care presupun relaţii directe, nemijlocite între membri nu sunt altceva decât grupurile mici, pe când cele secundare, cu relaţii indirecte, mijlocite – grupurile mari. La o primă vedere, este uşor să ne dăm seama că organizaţiile nu pot fi decât grupuri mari. Numărul mare de persoane din care ele sunt constituite va fi una dintre notele lor definitorii.

D. Krech şi R.S. Crutchfield (1948) conturează şi mai bine noţiunea de organizaţie. Ei propun diferenţierea *grupului psihologic*, în care fiecare persoană se află în câmpul psihologic al celeilalte, de *organizaţiile sociale* caracterizate printr-o serie de atribute distinctive. Astfel, acestea posedă produse culturale, edificii, îmbrăcăminte de ceremonii, formule magice, cântece ; au un nume, un simbol colectiv ; deţin pattern-uri distincte de acţiune ; dezvoltă sisteme comune de credinţe ; au agenţi de autoritate ; elaborează şi utilizează tehnici de disciplinare. Toate aceste caracteristici dau un contur mai precis noţiunii de organizaţie, ea apărând ca o sinteză a unor elemente de natură sociologică şi psihologică.

G. Lapassade (1967) oferă o definiţie a organizaţiilor pe cât de lapidară, pe atât de bogată în conţinut. Pentru el, organizaţiile sunt un „grup de grupuri" centrat pe realizarea scopurilor comune. Desigur că nu este vorba doar despre o simplă aglomerare de grupuri sau despre simpla lor concomitenţă, ci despre grupuri aflate în interacţiune unele cu altele, grupuri înlănţuite, ierarhizate şi structurate după criterii bine definite.

François Petit şi Michel Dubois (1998) definesc organizaţia ca „o construcţie socială complexă, ne-naturală şi modulabilă. Ea regrupează un oarecare număr de persoane interdependente care muncesc împreună pentru atingerea unui scop comun" (Petit, Dubois, 1998, p. 9).

Din cele de mai sus rezultă că organizaţiile sunt grupuri mari de oameni între care există relaţii sociale şi psihologice. Interacţiunile şi interdependenţele dintre oameni, dintre grupuri şi chiar dintre organizaţii sunt centrate pe realizarea scopurilor comune. Chiar dacă în cadrul organizaţiilor există sisteme şi subsisteme diferite ca natură, compoziţie, structură şi finalitate (sistemul tehnologic/de producţie, sistemul psihologic, sistemul sociocultural etc.), acestea nu pot fi privite în sine, indiferent de oamenii care le populează şi le susţin, şi mai ales în afara comportamentelor umane şi interumane.

2.2.2. *Noţiunea de om organizaţional*

După cum se cunoaşte, fiecare concepţie/orientare/şcoală psihologică s-a referit la un anumit tip de om propus pentru studiu şi investigaţie empirică. Behaviorismul propune tipul *omului reactiv*, psihanaliza pe cel al *omului divizat*, psihologia umanistă lansează tipul *omului proactiv* etc.

În psihologia organizaţional-managerială se vorbeşte despre *omul organizaţional*. Conceptul respectiv a fost introdus de W.H. Whyte, Jr. În anul 1956, el a publicat lucrarea ce purta titlul *The Organization Man*. După opinia lui, omul organizaţional este omul pe care îl produce organizaţia, omul care poartă amprenta modului de structurare şi funcţionare a organizaţiei, naturii şi scopului ei specific. Omul organizaţional are aspiraţiile şi ideologia sa, educaţia sa, bolile sale profesionale generate de mediile organizaţionale. Sistemele birocratice produc oameni birocraţi, organizaţiile militare generează oameni autoritari, organizaţiile comerciale dau naştere omului mercantil etc. Caracteristicile structural-funcţionale ale organizaţiilor modelează caracteristicile structural-funcţionale ale psihicului şi personalităţii umane. Omul este produsul, oglinda organizaţiei sau organizaţiilor pe care le traversează de-a lungul existenţei sale.

Conceptul general de *om organizaţional* se diversifică şi se particularizează pe măsura trecerii timpului. În 1965, Edgar Schein conturează tabloul a patru categorii principale de oameni : omul economic-raţional ; omul social ; omul autoactualizat ; omul complex. În 1969, Tom Burns introduce conceptul de *om industrial*, perceput ca o speţă a omului organizaţional, specific doar pentru organizaţiile industrial-productive. Cu timpul, se produce chiar o metamorfoză a conceptului de *om organizaţional*, în sensul că acesta devine aproape sinonim cu cel de *birocraţie*. Pentru Toffler, de exemplu, omul organizaţional este totuna cu birocratul. După opinia lui, unele dintre principiile birocraţiei (permanenţa, ierarhia şi diviziunea muncii) îşi puneau atât de mult amprenta asupra omului încât acesta căpăta un profil psihoindividual distinct. În virtutea principiului permanenţei, a faptului că legătura cu organizaţia va dura un timp mai îndelungat, omul devenea imobil, centrat pe asigurarea securităţii economice şi dispus să-şi subordoneze interesele şi convingerile proprii celor ale organizaţiei. Principiul ierarhiei îl condiţiona pe om pentru subordonare, el era şters, fără convingeri personale sau fără a avea curajul de a le manifesta ; conformismul era trăsătura lui fundamentală. În fine, principiul diviziunii muncii îl predispunea pe om la lipsa de creativitate şi îndrăzneală, acestea fiind „condamnate, căci puneau în pericol posibilitatea organizaţiei de a prevedea acţiunile părţilor sale componente, previzibilitate pe care ea le-o cerea" (Toffler, 1973, p. 155). Suprapunerea conceptului de *om organizaţional* peste cel de *birocrat* este forţată. Ea se justifică doar în raport cu intenţia lui Toffler de a opune „omului organizaţional", deci „omului birocrat", noul tip de om numit „asociativ" pe care îl generează adhocraţia. În fapt, „omul asociativ" este tot o speţă de om organizaţional, el fiind generat de alte cadre organizaţionale cu caracteristici şi principii opuse birocraţiei. Aşadar, omul organizaţional trebuie conceput nu doar ca fiind omul care îşi desfăşoară activitatea într-un mediu organizaţional, ci, mai ales, ca omul care este generat de acel mediu, el purtând pecetea mediului respectiv.

2.2.3. *Noţiunea de comportament organizaţional*

În ceea ce priveşte noţiunea de *comportament organizaţional*, lucrurile sunt ceva mai complicate, şi aceasta din cel puţin două considerente. În primul rând, pentru că sunt puţine lucrările în literatura de specialitate care să fie preocupate de definirea expresă a noţiunii respective. Cele mai multe dintre ele, care poartă chiar titlul *Organizational Behavior* (*Comportament organizaţional*), intră direct în tratarea unor probleme subordonate sferei de interes a psihologiei organizaţional-manageriale, fără să ofere o definiţie cât de cât satisfăcătoare a noţiunii de *comportament organizaţional*. În al doilea rând, pentru că lucrările preocupate şi de circumscrierea sferei şi conţinutului noţiunii respective oferă mai multe accepţiuni ale acesteia. Fără îndoială că, pentru noi, cele care prezintă interes sunt acestea din urmă.

Dennis W. Organ şi Thomas Bateman (1986) propun, după opinia noastră, cea mai bună sinteză a diverselor şi variatelor perspective de definire a noţiunii de *comportament organizaţional*. Conform lor, comportamentul organizaţional ar putea fi definit în trei moduri :

1) *Comportamentul organizaţional ca un set de fenomene psihosociale.* Sesizând însă faptul că o asemenea definiţie este mult prea largă, şi deci nespecifică, existând pericolul de a suprapune comportamentele organizaţionale peste cele psihosociale (în subsidiar, psihologia organizaţional-managerială peste psihologia socială), cei doi autori fac o serie de precizări menite a circumscrie mai bine specificul noţiunii respective. Astfel, ei arată că este comportament organizaţional numai cel *suscitat* sau *facilitat* de organizaţie sau de diferitele aspecte ale organizaţiei. Apoi, este comportament organizaţional doar cel *cauzat*, *determinat*, apărut ca rezultat al proceselor organizaţionale. În fine, este comportament organizaţional cel căruia membrii organizaţiei îi *atribuie relevanţă comportamental-organizaţională.* Această ultimă precizare are o deosebită importanţă deoarece sugerează că înseşi fenomenele şi comportamentele psihoindividuale pot să apară în calitate de comportamente organizaţionale dacă membrii organizaţiei le percep ca atare sau le atribuie valoare organizaţională. Dacă primele două precizări vizau mai ales aspectele de geneză şi determinare a comportamentelor organizaţionale, îndeosebi sub incidenţa factorilor obiectivi organizaţionali, ultima precizare atrage atenţia asupra rolului deosebit al psihologiei oamenilor în „semnificarea" într-un fel sau altul a propriilor comportamente, dar şi a comportamentelor altora.
2) *Comportamentul organizaţional ca arie, obiect de studiu* descris şi explicat cu o serie de concepte şi teorii, investigat cu metode specifice, supus investigării şi cercetării empirice, orientat spre formularea unor generalizări. Din această perspectivă, principala problemă care se pune este aceea a evaluării comportamentului organizaţional, a descoperirii şi utilizării unui ansamblu coerent de criterii evaluative. Cei doi autori atrag atenţia asupra faptului că aceste criterii trebuie să fie criterii de eficienţă (productivitate, profit, dezvoltare, inovare, adaptare la schimbare) şi criterii de binefaceri umane (satisfacţie, dezvoltare personală, sănătate fizică şi psihică, securitate, calitatea vieţii).
3) *Comportamentul organizaţional ca un centru de interes pentru diferite grupuri.* Această accepţiune vrea să arate valoarea şi utilitatea comportamentului organizaţional, el nefiind semnificativ în sine sau doar pentru sine, ci prezentând interes şi pentru alţii sau pentru alte grupuri. De exemplu, comportamentele şcolare ale elevilor prezintă interes nu doar pentru ei, ci şi pentru alte comunităţi, cum ar fi cea a profesorilor, părinţilor, consultanţilor, managerilor etc. Mai extins, comportamentul organizaţional apare ca un centru de interes pentru individ, pentru corpul managerial, acţionari, medii concurente, guvern etc.

Cele trei perspective de definire a comportamentului organizaţional surprind şi ilustrează foarte bine trei accepţiuni ale noţiunii respective : *accepţiunea fenomenologică* – aici comportamentul organizaţional apărând ca un fenomen viu, empiric, în multitudinea expresiilor lui existenţiale ; *accepţiunea ştiinţifică* – aici comportamentul organizaţional fiind o ştiinţă, o disciplină academică inserată în alte discipline academice şi aflată în legătură cu ele ; *accepţiunea pragmatică* – aici comportamentul organizaţional fiind interpretat dintr-o perspectivă utilitară.

Şi alţi autori care au acordat o mai mare atenţie definirii comportamentului organizaţional s-au referit la una sau alta dintre aceste accepţiuni. De exemplu, Gary Johns (1998) le reţine pe primele două. Comportamentul organizaţional – arată el – se referă la atitudinile şi comportamentele indivizilor şi grupurilor în organizaţie. Ca disciplină, el studiază sistematic aceste atitudini şi comportamente şi asigură capacitatea de a înţelege cum să le conducem eficace şi cum să le schimbăm (Johns, 1998, p. 6). Cele două accepţiuni sunt reunite uneori într-una singură. „Comportamentul organizaţional este studiul a ceea ce oamenii gândesc, simt şi fac în contexte organizaţionale" (McShane, Von Glinow, 2000, p. 4). Se poate observa cum sfera noţiunii de comportament organizaţional este când îngustată (numai la atitudini şi comportamente), când extinsă (la ce gândesc, ce simt şi ce fac oamenii). Totodată, remarcăm corijarea vechii noţiuni de comportament, aşa cum era interpretată aceasta de behaviorismul tradiţional. Comportamentul este văzut nu doar ca o reacţie la un stimul, ci ca exteriorizare şi manifestare a interiorităţii psihice a oamenilor prilejuite de contextele interrelaţionale. Alţi autori stăruie mai mult asupra interpretării comportamentului organizaţional ca disciplină academică. Astfel, „câmpul comportamentului organizaţional priveşte cunoaşterea tuturor aspectelor comportamentale în situaţii organizaţionale prin studiul sistematic al individului, grupului şi proceselor organizaţionale, scopul primar al acestei cunoaşteri fiind obţinerea eficienţei organizaţionale şi bunăstării persoanei" (Greenberg, Baron, 1993, p. 4). Adrian Furnham (1997), vizând, de asemenea, accepţiunea academică a noţiunii de *comportament organizaţional*, îşi formulează o multitudine de întrebări : comportamentul organizaţional este o simplă etichetă convenabilă, un termen-umbrelă pentru cursurile de ştiinţe sociale din şcolile economice (*business*), sau este o disciplină separată cu o fundamentare teoretică solidă şi un corp de cunoştinţe cu un set distinct identificabil de probleme şi abordări ? Teoriile şi metodele comportamentului organizaţional sunt simplu derivate din ştiinţele sociale mai bine stabilizate sau sunt unice ? Ce relaţii există între comportamentul organizaţional ca disciplină academică şi alte discipline academice cum ar fi economia, psihologia, sociologia, managementul etc. ? Nu ne propunem să răspundem la toate aceste întrebări, cu atât mai mult cu cât pe noi nu ne interesează comportamentul organizaţional în calitatea lui de disciplină academică, ci în expresia lui vie, fenomenologică, aşa cum apare şi se manifestă în mediile organizaţionale.

Pentru noi, comportamentul organizaţional înseamnă, din punct de vedere psihologic, *ansamblul reacţiilor adaptive ale individului sau grupului, manifestările globale ale activităţii psihice individuale sau grupal-organizaţionale. Aceste reacţii şi manifestări sunt fie direct observabile, fie indirect inferate. Şi într-un caz, şi în altul însă, ele pot fi influenţate şi dirijate*. Comportamentul organizaţional apare într-o dublă calitate : atât ca *efect* al funcţionalităţii şi structuralităţii organizaţiei, cât şi ca o *cauză* a unor modificări organizaţionale. În ambele ipostaze însă, el afectează concomitent individul şi organizaţia în ansamblul ei. Comportamentul organizaţional se particularizează în mediile organizaţionale în funcţie de diferitele tipuri de activităţi în care este implicat individul sau grupul. Există, astfel, comportamente de conducere, decizionale, participaţionale. De asemenea, particularizarea comportamentului organizaţional are loc şi în funcţie de interrelaţiile în care sunt angrenaţi indivizii sau grupurile. Putem vorbi în acest sens

despre comportamente cooperatoare, conflictual-tensionale, competitive etc. În fine, comportamentul organizaţional se individualizează şi prin finalitatea lui, care poate fi adaptivă sau, dimpotrivă, dezadaptivă, de susţinere şi promovare a noului sau de rezistenţă şi opunere la nou. Fizionomia specifică a comportamentului organizaţional, ca şi modificarea lui pot fi bine puse în evidenţă o dată cu trecerea unui individ de la un nivel ierarhic la altul în cadrul aceleiaşi organizaţii sau o dată cu trecerea lui dintr-o organizaţie în alta. Noile condiţii organizaţionale (norme, scopuri, structuri, constrângeri etc.) impun reelaborarea comportamentelor, cu repercusiuni benefice sau mai puţin benefice atât pentru individ, cât şi pentru organizaţie.

După Gary Johns (1998, pp. 8-10), psihologia organizaţional-managerială are trei mari sarcini în raport cu comportamentul organizaţional, şi anume :

- *anticiparea* lui : cu cât comportamentul organizaţional este mai repede şi mai bine anticipat, cu atât organizaţia va funcţiona mai bine şi va fi mai eficientă ;
- *explicarea* lui, adică stabilirea cauzelor şi a condiţiilor de producere sau de reproducere a lui, a regularităţii sau, dimpotrivă, a iregularităţii lui ;
- *conducerea (controlul)* sau *dirijarea lui* în vederea finalizării corespunzătoare.

Realizarea primelor două sarcini implică analiza, în timp ce ultima presupune acţiunea, intervenţia directă a psihologului.

Aproximativ în acelaşi sens se pronunţă şi alţi autori. După McShane şi Von Glinow (2000, p. 6), psihologia organizaţional-managerială trebuie să contribuie la *înţelegerea* evenimentelor organizaţionale, la *influenţarea* şi la *predicţia* acestora.

2.3. *Relaţiile psihologiei organizaţional-manageriale cu alte ştiinţe psihologice*

Analiza celor trei noţiuni fundamentale incluse în chiar definiţia psihologiei organizaţional-manageriale a contribuit, probabil, la conturarea specificului noului domeniu al cunoaşterii. Credem însă că surprinderea şi mai pregnantă a specificului psihologiei organizaţional-manageriale s-ar putea face prin raportarea ei la alte domenii ale cunoaşterii psihologice. Două dintre acestea – psihologia socială şi psihologia muncii – ne reţin în mod deosebit atenţia, cu atât mai mult cu cât unii autori consideră că psihologia organizaţional-managerială a apărut în cadrul lor, ca o completare sau ca o prelungire firească a lor.

2.3.1. *Psihologia organizaţional-managerială şi psihologia socială*

Psihologia socială şi-a câştigat o binemeritată reputaţie nu doar prin faptul că a adus o nouă perspectivă în interpretarea omului (situaţională, relaţională, grupală), ci şi dintr-un cu totul alt considerent. Apărută mai întâi ca ştiinţă teoretică, aproape exclusiv deductivă şi speculativă, ea şi-a dat curând seama că a rămâne în acest stadiu ar însemna a se steriliza, a se autocondamna la moarte. De aceea, a evadat din cadrele limitate ale concepţiilor teoretice în spaţiul vast al cercetării empirice. Acest fapt, deşi a constituit un

progres evident, nu a avut impactul cuvenit deoarece fenomenele psihosociale, şi mai ales efectele lor, erau investigate în condiţiile artificiale ale experimentelor de laborator. Un nou salt, o nouă deschidere se impuneau de la sine. Şi, atunci când psihologia socială a încercat să „iasă” din cadrul îngust şi artificial al laboratorului, lumea muncii, lumea grupurilor de muncă, mediile organizaţionale îi erau cele mai la îndemână. Astfel, foarte curând, constatările făcute în contextele constrângătoare ale laboratorului au început să fie extinse şi aplicate în domeniul vieţii reale. Lewin, Lippitt şi Whyte au descoperit cele trei stiluri de conducere (autoritar, democrat, liber-permisiv) cercetând grupuri de copii în condiţiile activităţii de joc. Câte alte tipologii ale stilurilor de conducere n-au fost însă formulate pornind de la studiul adulţilor în contexte organizaţionale reale ? !

Faptul că psihologia organizaţional-managerială a existat o bună bucată de vreme ca o prelungire a psihologiei sociale este demonstrat, printre altele, de titlurile unor lucrări. Multe dintre acestea nu se numesc pur şi simplu *psihologie socială*, ci *psihologie socială aplicată la industrie*, *psihologie socială a muncii* sau a *organizării industriale*. Iată câteva exemple : J.A.C. Brown, *The Social Psychology of Industry* (1954) ; A.S. Tannenbaum, *Social Psychology of the Work Organization* (1966) ; Michael Argyle, *The Social Psychology of Work* (1972). Recenta culegere de texte de bază referitoare la *Dinamica grupurilor*, coordonată de Pierre De Visscher şi Adrian Neculau (2001), furnizează suficiente argumente în favoarea ideii de mai sus pentru a mai fi necesar să insistăm asupra ei. Găsim în această lucrare studii referitoare la planificarea şi schimbarea socială, decizii de grup, conflictul între grupuri, organizare, comunicare, leadership, psihologia puterii, probleme preluate şi extinse de psihologia organizaţional-managerială la nivelul organizaţiilor. Să se fi limitat psihologia organizaţional-managerială doar la preluarea problemelor din psihologia socială şi la simpla lor adaptare pentru mediile organizaţionale ? Fără îndoială că nu ! Cine cercetează mai atent conţinutul lucrărilor de psihologie socială se va convinge uşor că cel puţin unele probleme din ele depăşesc cu mult sfera propriu-zisă a psihologiei sociale, fiind, practic, teme devenite peste timp clasice în psihologia organizaţional-managerială (individul şi grupul în organizaţie, structuri organizatorice formale şi informale, leadership, decizii şi participare organizaţională, motivarea comportamentului organizaţional, relaţiile dintre satisfacţie şi performanţă etc.).

Diferenţa dintre psihologia organizaţional-managerială şi cea socială apare cel puţin în următoarele direcţii : în timp ce psihologia socială se centrează cu precădere pe studiul grupurilor mici, psihologia organizaţional-managerială se orientează spre studiul grupurilor mari, organizaţiile fiind chiar definite ca grupuri mari ; pe când psihologia socială accentuează rolul relaţiilor informale, psihologice, subiective în funcţionarea grupurilor, psihologia organizaţional-managerială, chiar dacă nu neglijează rolul acestor relaţii, se centrează pe relaţiile şi structurile formale, oficiale, administrative care furnizează cadrul legal-juridic de existenţă al organizaţiilor ; spre deosebire de psihologia socială, care are mai ales o finalitate descriptiv-explicativ-interpretativă, psihologia organizaţional-managerială are prin excelenţă o finalitate ameliorativă.

2.3.2. *Psihologia organizaţional-managerială şi psihologia muncii*

La o primă vedere, între cele două ramuri aplicative ale psihologiei există o şi mai mare asemănare. Această senzaţie este accentuată de faptul că, atunci când au conştientizat că centrarea pe individ şi pe ambianţa naturală, fizică a muncii este total insuficientă pentru a explica diversitatea comportamentelor şi a efectelor acestora în cadrul activităţii de muncă, reprezentanţii psihologiei muncii (sau industrială, cum era numită în SUA) au început să se orienteze masiv spre grup şi spre ambianţa socială a muncii.

Treptat, manualele de psihologia muncii încep să includă în ele adevărate capitole de psihologie organizaţională. În extrem de cunoscutul manual de psihologie industrială (*Industrial Psychology*, 1958), elaborat de J. Tiffin şi E.J. McCormick, tradus şi în limba franceză în 1967, capitolul XII, intitulat „Personalitate şi organizaţie”, conţine un spectru extins de probleme organizaţionale (organizaţii şi indivizi, teoriile şi filosofia conducătorilor, structuri şi relaţii în organizaţii, conducere, stil de conducere, dimensiunile comportamentului conducătorului, eficienţa unui „bun şef”, atitudinile şi valorile conducătorilor, participarea personalului, coeziunea grupului, comunicaţiile, conflictele în organizaţii, adaptarea la schimbare). Acest capitol, de nu mai mult de 80 de pagini, poate fi considerat un micro-tratat de psihologie organizaţională, prefigurând temele majore din cadrul acestei discipline. La un an de la apariţia în traducere a lucrării lui Tiffin şi McCormick, se edita în Franţa lucrarea lui Philippe Muller şi Paul Silberer, *L'homme en situation industrielle. Manuel de psychologie industrielle* (1968), care cuprindea două părţi (a doua şi a şasea) dedicate exclusiv unor probleme ce intră în sfera de interes a psihologiei organizaţional-manageriale (organizarea întreprinderii, conducerea, colaborarea, selecţia şi formarea conducătorilor, participarea, de la conflict la dialog etc.). Apropierea psihologiei muncii de psihologia organizaţional-managerială nu a fost gratuită şi s-a bazat pe un argument solid : pe de o parte, condiţiile de muncă sunt intim legate de sistemele de organizare ; pe de altă parte, sistemele de organizare sunt locul relaţiilor umane specifice şi chiar rezultatul construit pornindu-se de la ele. Psihologia organizaţional-managerială a fost introdusă în psihologia muncii de îndată ce s-a descoperit importanţa climatului şi susţinerii psihologice a muncii (Lemoine, 2000, p. 2).

Cele de mai sus ne-ar putea conduce la concluzia că psihologia organizaţional-managerială n-ar fi nimic altceva decât o *simplă aplicare* a psihologiei muncii/industriale în domeniul organizaţiilor. Unii autori chiar împărtăşesc şi fac public un asemenea punct de vedere. Alain Lancry, cel care a redactat articolul „Psihologia muncii” din *Grand dictionnaire de la psychologie* (1994, p. 805), consideră că psihologia organizaţional-managerială este o disciplină încadrată în psihologia muncii care îşi propune să studieze interacţiunea socială sub influenţa factorilor organizaţionali. Nimic mai eronat decât acest punct de vedere. Chiar dacă, la începuturile ei, psihologia organizaţional-managerială s-a dezvoltat pe terenul sau în cadrul psihologiei muncii, cu timpul a devenit o ştiinţă de *sine stătătoare*, *autonomă*. Ne-o spun autorităţile în materie : „Psihologia organizaţional-managerială este o disciplină relativ recentă..., de la naşterea sa ea a evoluat însă mult. Dintr-o simplă aplicare la întreprindere a cunoştinţelor achiziţionate în laborator, ea a devenit progresiv o disciplină autonomă posedând propriile sale metode

şi modele” (Lévy-Leboyer, 1974, p. 9). Nici nu trebuia să ne spună acest lucru Claude Lévy-Leboyer ca să înţelegem că, într-adevăr, psihologia organizaţional-managerială ocupă un loc distinct în perimetrul ştiinţelor psihologice. Cine deschide doar două-trei manuale de psihologie organizaţională apărute recent îşi poate da uşor seama de profilul cu totul distinct al acestei discipline la nivel de concepţie, metodologie şi finalitate.

Şi totuşi, prin ce se diferenţiază psihologia organizaţional-managerială de psihologia muncii ? Pentru a răspunde la această întrebare ne vom referi la un fapt şocant pe care l-am remarcat în evoluţia psihologiei muncii. După cum se ştie, aceasta are ca obiect de studiu *sistemul om-maşină-mediu*, mai exact spus, relaţiile de adaptare reciprocă dintre aceste elemente componente. Deşi ideea de sistem de la care porneşte psihologia muncii este extrem de generoasă şi productivă din punct de vedere teoretic, în evoluţia concretă a psihologiei muncii asistăm nu la fortificarea acestei idei, ci, paradoxal, la subminarea ei. Analiza concomitentă a relaţiilor dintre elementele *sistemului om-maşină-mediu* era aproape imposibilă ; de aceea psihologia muncii a început să accentueze şi să avantajeze pe rând fiecare element component al sistemului, numai că, în felul acesta, în loc de o singură psihologie a muncii unitară, au început să apară treptat subramuri ale ei care, cu timpul, au devenit chiar autonome. Astfel, accentuarea componentei *om* a sistemului în vederea surprinderii modului de adaptare a omului la maşină a condus la apariţia *psihologiei personalului* care investighează probleme precum : raţionalizarea activităţii de muncă, orientarea şi selecţia profesională, optimizarea pauzelor de muncă etc. Accentuarea componentei *maşină* în vederea surprinderii modului de adaptare a acesteia la capacităţile şi limitele psihofiziologice ale omului a condus la apariţia *psihologiei inginereşti*, care ia în considerare capacităţile şi limitele de natură psihică încă în faza de proiectare a maşinii. De asemenea, centrarea pe procesele tehnologice realizate de maşini, procese care încorporează în ele, şi mai ales în produsele realizate, multe aspecte psihologice (nevoi, aspiraţii etc.), a facilitat apariţia *psihotehnologiei*. În fine, luându-se în considerare specificul noilor „maşini” cu care se lucra – este vorba despre computere –, a apărut *psihoinformatica*. Accentuarea ultimului element al *sistemului om-maşină-mediu*, şi anume a *mediului*, a condus, în funcţie de natura şi specificul mediului respectiv, la apariţia *psihoergonomiei*, preocupată de investigarea şi ameliorarea ambianţei fizice, naturale a muncii, şi a *psihologiei sociale a muncii*, care îşi propunea cunoaşterea şi optimizarea ambianţei sociale şi psihosociale a muncii (vezi figura 1.1).

Iată deci cum, pornindu-se de la ideea *sistemului om-maşină-mediu* ca obiect de studiu al psihologiei muncii, se ajunge, de fapt, la fărâmiţarea şi chiar pulverizarea acestui domeniu al cercetării psihologice. De aceea, nu trebuie să ne mire faptul că o serie de probleme ale psihologiei tradiţionale a muncii au fost reevaluate şi chiar încorporate într-o nouă perspectivă de studiu.

Psihologia organizaţional-managerială aduce, în raport cu psihologia muncii, următoarele modificări majore :

- Deşi porneşte tot de la ideea sistemului, înlocuieşte elementul *maşină* cu un nou element component, şi anume cu cel de *muncă* sau *profesiune*, aşa încât obiectul ei de studiu îl constituie *sistemul om-muncă (profesiune)-mediu*. Munca este interpretată în expresia ei de activitate umană, cu o structură şi funcţionalitate proprii, ambele

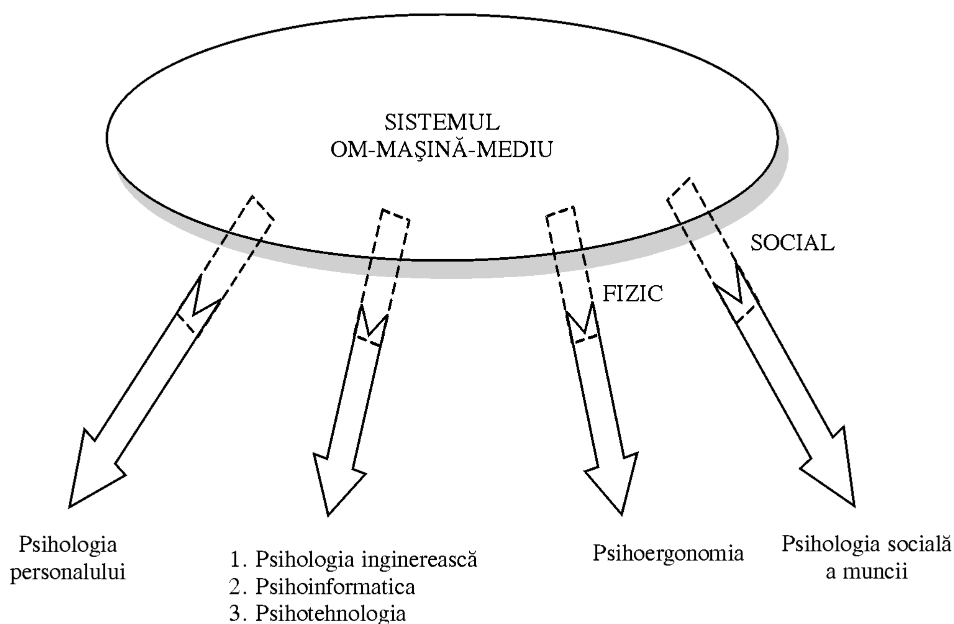


Figura 1.1. *Sistemul om-maşină-mediu*

ghidate de axa motivaţie – scop. Aşadar, omul nu se mai raportează la obiectul fizic al muncii, ci chiar la munca pe care o desfăşoară.

- Spre deosebire de psihologia muncii, care investighează mai ales nivelul executoriu, cel al muncitorilor, psihologia organizaţional-managerială se deplasează spre nivelul de conducere, pe care însă nu-l studiază ca un scop în sine, ci numai în relaţie cu cel de execuţie.
- Dacă psihologia muncii studiază *sistemul om-maşină-mediu* la nivel microsocial, relaţia dintre un om (un strungar) şi o maşină (strungul la care lucrează) putând fi considerată ca reprezentând un sistem, psihologia organizaţional-managerială multiplică sistemele şi le extinde la nivelul întregii organizaţii, ea fiind interesată de studiul relaţiilor dintre grupuri, dintre grupuri şi organizaţii, dintre o organizaţie şi alte organizaţii, fiecare dintre acestea constituind tot atâtea sisteme om-muncă-mediu.

Chiar şi atunci când psihologia organizaţional-managerială şi psihologia muncii studiază una şi aceeaşi problemă, o fac în moduri diferite, din perspective diferite şi cu metode proprii. De exemplu, ambele se ocupă cu problematica selecţiei profesionale, însă una este preocupată de selecţia conducătorilor, cealaltă de selecţia executanţilor, una ţinteşte spre descoperirea şi evaluarea potenţialului de conducere, cealaltă spre capacităţi psihice deja formate şi dezvoltate.

Cele de mai sus cred că ne-au convins de faptul că psihologia organizaţional-managerială, deşi a apărut pe fondul sau chiar în interiorul altor ştiinţe psihologice, a reuşit, cu timpul, să „iasă” din cadrele acestora, devenind o ştiinţă de sine stătătoare. Ajunsă la statutul de ştiinţă autonomă şi bine individualizată, cu conţinuturi, metode şi finalităţi

distincte de ale altor ştiinţe, cu care, de altfel, întreţine în continuare bune relaţii, psihologia organizaţional-managerială şi-a croit şi îşi croieşte permanent propriul drum.

În acest proces, extrem de vizibilă este nu doar delimitarea, individualizarea ei, ci şi maturizarea, însoţită de expansiunea ei tot mai accentuată.

3. Apariţia şi evoluţia psihologiei organizaţional-manageriale

Majoritatea autorilor care au scris despre psihologia organizaţional-managerială, încercând să surprindă specificul acestui nou domeniu al cunoaşterii umane şi al practicii sociale, subliniază caracterul ei evolutiv şi transformativ. Edgar Schein o numea încă din 1965 „un sector în evoluţie al psihologiei”, iar Paul Muchinsky, mai recent, în anul 2000, „o disciplină în creştere, incitantă şi schimbătoare”. Şi este firesc să fie aşa, deoarece psihologia organizaţional-managerială a evoluat o dată cu societatea şi ştiinţa, în general. De la înfiriparea primelor organizaţii până la apariţia şi extensia lor în masă, de la organizaţiile naţionale la cele internaţionale, de la cadrele tehnologice şi sociale limitate în care se desfăşurau activităţile organizaţionale, până la cadrele diversificate şi întinse din zilele noastre, progresul este nu doar evident, ci de-a dreptul spectaculos. În acest context, era şi normal ca psihologia organizaţional-managerială să-şi lărgească problematica, să-şi rafineze metodologiile de investigare, să-şi flexibilizeze finalităţile. Astăzi, psihologia organizaţional-managerială a devenit un domeniu extrem de *popular*, *atractiv* şi *util*, *generator de eficienţă*, *foloase* şi *satisfacţii* atât pentru indivizi, cât şi pentru organizaţii.

Cum a apărut însă psihologia organizaţional-managerială ? Care sunt factorii şi condiţiile care au facilitat şi, în cele din urmă, au determinat constituirea acestui nou domeniu al cunoaşterii psihologice ? Încercăm în continuare să răspundem la aceste întrebări.

3.1. *Factorii favorizanţi ai apariţiei psihologiei organizaţional-manageriale*

După opinia noastră, trei categorii de factori (ontologici, epistemologici, pragmatici) au condiţionat apariţia psihologiei organizaţional-manageriale şi constituirea ei ca ştiinţă.

3.1.1. *Factorii ontologici*

Se referă la fenomenele existenţiale, sociale, obiective în afara cărora n-ar fi putut să fiinţeze un domeniu al cunoaşterii. Aceştia sunt extrem de numeroşi şi variaţi. Unul dintre ei îl constituie apariţia organizaţiilor, fapt care a avut loc pe la începutul secolului XX. Se şi face aprecierea în literatura de specialitate că, dacă secolul al XIX-lea a fost secolul individualităţilor, secolul XX este cel al marilor organizaţii. Se au în vedere în principal organizaţiile economice, mai ales cele industriale, deoarece altele (militare, religioase) apăruseră de mult, dar nu începuseră a fi investigate dintr-o perspectivă psihoorganizaţională. Apariţia organizaţiilor economice a suscitat un mare interes nu doar din punct

de vedere sociologic sau propriu-zis economic, ci şi din punct de vedere psihosocial şi psihoorganizaţional. Apoi, schimbările rapide şi imense intervenite în tehnologie, care s-au repercutat asupra gândirii, simţirii, comportamentelor oamenilor, nu puteau să nu atragă atenţia. Ceea ce numim progres tehnic, adică trecerea de la un tip de muncă la altul (de la munca mecanizată la cea semiautomatizată şi apoi automatizată, de la aceasta la munca informatizată şi cibernetizată), a reprezentat un alt factor ontologic care a favorizat constituirea psihologiei organizaţional-manageriale.

Schimbările din tehnologie asociate extinderii câmpului organizaţiilor, de la cele naţionale la cele internaţionale, i-au forţat pe cercetători să recunoască interdependenţa factorilor umani cu cei tehnologici, pe de o parte, şi a factorilor umani între ei, pe de altă parte, ceea ce a condus la necesitatea apariţiei unei ştiinţe care să ţină seama de interdependenţă, mai mult s-o încorporeze în sine. Una dintre aceste ştiinţe este, bineînţeles, psihologia organizaţional-managerială.

3.1.2. *Factorii epistemologici*

Vizează nivelul atins de cunoaşterea ştiinţifică în general şi de cea psihologică în special. Elaborarea unor noi teorii într-o serie de ştiinţe conexe psihologiei, cum ar fi fizica, biologia etc., a reprezentat un bun prilej pentru psihologia organizaţional-managerială în vederea formulării propriilor concepte şi perspective de abordare. De exemplu, conceptul de *cauzalitate multiplă*, elaborat la un moment dat în fizică, fondat pe câmpul de forţe, acţionând simultan, l-a depăşit pe cel mecanicist de cauză-efect. Cum, în mediile organizaţionale, mai frecvente erau tocmai asemenea cauzalităţi multiple, ele au servit extrem de bine pentru explicarea comportamentelor organizaţionale. Apoi, conceptele de *adaptare*, de *dependenţă*, de *interacţiune*, *conexiune inversă*, *forţe autoreglatoare* cu care a început să opereze biologia au impulsionat, şi ele, apariţia psihologiei organizaţional-manageriale. Dar poate că impactul cel mai mare asupra procesului de elaborare a psihologiei organizaţional-manageriale l-au avut antropologia, sociologia şi psihologia socială. Penetrarea în psihologie a conceptelor de *grup* (cu toate varietăţile lui : mic, mare, de apartenenţă, de referinţă etc.), de *statut* şi *rol*, de *cultură*, *sistem social* etc. a „obligat” psihologia şi ramurile ei aplicative să-şi lărgească şi să-şi renoveze perspectivele de abordare. Unele metode dezvoltate de sociologie (ancheta pe bază de chestionar şi interviu), descoperirea de către psihologia socială a experimentelor de teren, a observaţiei participative au stimulat psihologia să treacă dincolo de introspecţie sau de graniţele înguste ale experimentelor artificiale, de laborator, şi să pătrundă în laboratorul real al vieţii. Toate aceste concepte şi metode au permis deplasarea accentului de la studiul individului în sine la studiul individului ca membru al unui grup sau chiar al organizaţiei.

3.1.3. *Factorii pragmatici*

Au în vedere utilitatea practică a unor cercetări care se răsfrâng pozitiv asupra creşterii eficienţei. Unul dintre aceşti factori îl reprezintă recunoaşterea de către practicieni a complexităţii realităţii organizaţionale şi, ca urmare, recurgerea tot mai frecventă la

specialişti din domeniul ştiinţelor socioumane. Multă vreme s-a crezut că eficienţa sau reuşita muncii este strict dependentă de particularităţile sarcinii de muncă ; de aceea, se considera că studiul strict organizatoric, economic şi ingineresc al muncii ar fi suficient. Foarte curând s-a conştientizat însă faptul că reuşita muncii este dependentă nu numai de factori de natură obiectivă, ci şi de factori subiectivi, psihoindividuali, psihosociali şi psihoorganizaţionali. Cele mai multe probleme cu care se confruntau organizaţiile erau, de fapt, probleme umane sau interumane ; de aceea, apelul la specialişti din domeniul ştiinţelor comportamentului pentru soluţionarea acestor probleme a început să devină o practică frecventă. Reprezentanţii ştiinţelor comportamentului – psihologi, sociologi etc. – au început să fie implicaţi din ce în ce mai mult în deciziile luate de conducători, ei fiind asociaţi cu posturile mai înalte de unde puteau surprinde mai bine complexitatea problematicii organizaţionale. Ca un efect colateral, asistăm la profesionalizarea crescândă a managementului şi, mai ales, la sensibilizarea lui pentru problematica socioumană. Managerii nu numai că au conştientizat nevoia ajutorului psihologilor, dar au început să-i solicite şi să-i utilizeze voluntar. În felul acesta, porţile organizaţiilor sunt deschise pentru ca specialiştii în ştiinţele psihocomportamentale să poată avea acces. Prin feedback are loc o creştere a competenţei şi abilităţilor psihologilor în abordarea şi soluţionarea problemelor organizaţionale, fapt care a dat un avânt dezvoltării psihologiei organizaţional-manageriale.

Edgar Schein, care se referea la unii dintre factorii schiţaţi de noi, considera că ei sunt cei care au facilitat trecerea de la „psihologia individuală axată pe individ la psihologia organizaţională axată pe sisteme” (Schein, 1971, p. 4). Ei sunt, adăugăm noi, cei care au facilitat şi impulsionat apariţia şi evoluţia psihologiei organizaţional-manageriale.

3.2. *Evoluţia pe decade a psihologiei organizaţional-manageriale*

Deşi precursorii psihologiei organizaţional-manageriale (americanul F.W. Taylor, germanul Max Weber, francezul H. Fayol, germano-americanul H. Münsterberg) au trăit în America şi Europa, se poate afirma, fără a greşi, că psihologia organizaţional-managerială este o creaţie a americanilor, iar sub raport temporal, o creaţie a secolului XX. Într-un ritm extrem de accelerat s-au achiziţionat cele mai importante teorii şi concepţii care au fundamentat noul domeniu al cunoaşterii. Autorii care s-au referit la evoluţia psihologiei organizaţional-manageriale au adoptat strategii diferite. Muchinsky (2000), de exemplu, face o trecere în revistă a evoluţiei psihologiei organizaţional-manageriale pe perioade istorice, din păcate extrem de sumară. Robbins (1998) inserează în finalul lucrării sale un apendice în care tratează evoluţia psihologiei organizaţional-manageriale pe *ere*, după precursori, el referindu-se la era clasică, era behavioristă şi, în fine, era contingenţei. Auerbach (1996) ia ca punct de reper cele două războaie mondiale, referindu-se la unele cuceriri ştiinţifice din timpul primului război mondial, la altele din perioada interbelică, din timpul celui de al doilea război mondial, din perioada postbelică şi, în fine, la unele elemente care prefigurează statutul actual al psihologiei organizaţional-manageriale. Înaintea tuturor însă, Gordon (1987) propune un alt criteriu, şi anume prezentarea pe *decade* a evoluţiei psihologiei organizaţional-manageriale. Ideea

lansată de Gordon a fost preluată peste ani de alţi autori (vezi Jex, 2002, pp. 9-17). Găsim această sugestie interesantă şi utilă, de aceea o adoptăm şi noi.

O schiţă pe decade a evoluţiei psihologiei organizaţional-manageriale ar arăta ca în tabelul următor :

Tabelul 1.1. *Evoluţia pe decade a psihologiei organizaţional-manageriale*

Decada	**Achiziţii teoretico-metodologice**
1900-1910	Se insistă asupra diviziunii muncii, a importanţei maşinilor pentru facilitarea muncii.
1911-1920	Apar teoriile clasice asupra organizaţiilor, se lansează managementul ştiinţific (industrial şi administrativ), se insistă asupra funcţiilor conducerii.
1921-1930	Se relevă importanţa atitudinilor şi sentimentelor muncitorilor, a rolurilor informale, se lansează teoria relaţiilor umane.
1931-1940	Se descoperă dinamica grupurilor. Se naşte sociometria ; uşoară revenire la teoriile clasice care sunt aplicate organizării şi organizaţiilor.
1941-1950	Dihotomizarea cercetărilor : unii autori pun accent pe rolul facilitator al relaţiilor formale (caracterizate prin ordine, raţionalitate, uniformitate, consistenţă, tratarea echitabilă a tuturor salariaţilor), alţii încurajează participarea indivizilor la luarea deciziilor, impactul grupului asupra performanţelor.
1951-1960	Este dominată de cercetări asupra leadership-ului, a celor care subliniază importanţa grupurilor în activitatea de conducere. Se lansează Teoria X şi Y, implicate în conducere.
1961-1970	Este extrem de consistentă într-o serie de achiziţii ştiinţifice : teoria deciziei, teoria sociotehnică, teoria structurilor organice şi mecanice. Ia amploare dezvoltarea organizaţională.
1971-1980	Organizaţiile sunt descrise ca sisteme (cu intrări, transformări, ieşiri şi relaţii de feedback), sistemele generează echilibru şi experienţe cu finalităţi echiprobabile.
1981-1990	Caracterizată prin efortul de înţelegere a noului context al muncii şi forţei de muncă în vederea adaptării la solicitările complexe şi variate ale epocii contemporane. Apar teoriile contingenţei în domeniul structurilor organizatorice, conducerii ; un nou avânt al dezvoltării organizaţionale.
1991-2000	Se lansează o multitudine şi o varietate de concepte şi probleme noi care lărgesc sfera şi împrospătează conţinutul psihologiei organizaţional--manageriale.

Concomitent cu câştigurile cognitive, asistăm şi la importante schimbări şi evoluţii şi în plan instituţional. Psihologia industrial-organizaţională (I/O) este reprezentată în Asociaţia Psihologilor Americani (APA) de Divizia 14 – Society for I/O Psychology, prescurtat SIOP, care cuprindea în anul 1998 în jur de 3.250 de membri profesionişti şi 2.000 de membri studenţi. În 1973, APA a înlocuit numele vechi de *psihologie industrială* cu termenul nou de *psihologie industrial-organizaţională*, devenit între timp termen standard. Psihologia I/O este înţeleasă ca ştiinţă (deci ca arie academică de studiu) şi ca practică (activitate concretă desfăşurată în diferite organizaţii). Saal şi Knight (1998, p. 8) schiţau

două părţi ale psihologiei organizaţional-manageriale : una care se referă la studiul comportamentelor, gândurilor, sentimentelor femeilor şi bărbaţilor, al împrejurărilor conţinute în spaţiul de muncă ; alta ce presupune folosirea acelor informaţii care maximizează bunăstarea economică şi psihologică a tuturor angajaţilor, bărbaţi sau femei, albi sau de culoare. Aceste două părţi, arătau ei, subliniază dihotomia dintre ştiinţa şi practica psihologiei industrial-organizaţionale, aceasta din urmă aplicând cunoştinţele în folosul organizaţiilor şi membrilor ei. Deşi mulţi psihologi industrial-organizaţionali operează concomitent în calitate de cercetători şi practicieni, relaţia între aceste două aspecte nu a fost întotdeauna una armonioasă, de respect mutual. În SUA, 35% dintre psihologii industriali-organizaţionali lucrează în universităţi, 34% în firmele de consultanţă, 19% în industrie, 12% în afaceri şi guvern. În universităţi, psihologia organizaţional-managerială este folosită numai ca ştiinţă, în firmele de consultanţă numai ca practică, în timp ce în afaceri şi în guvern se încearcă o combinare a lor (vezi Muchinsky, 2000, pp. 5-6). Informaţii mai recente conservă aproximativ aceeaşi repartiţie : 38% în universităţi ; 32% în firmele de consultanţă ; 15% în companiile private ; 7% în guvern ; 8% în alte domenii (vezi Spector, 2003, p. 6).

Psihologia organizaţional-managerială a depăşit repede graniţele Americii, pătrunzând şi în alte ţări. Mai întâi în Marea Britanie, Olanda şi Suedia, unde au fost înfiinţate departamente de psihologie organizaţională în marile universităţi. În alte ţări europene, procesul de pătrundere a psihologiei organizaţional-manageriale a fost ceva mai lent şi relativ contradictoriu. În Franţa, de pildă, concomitent cu o campanie de traduceri ale celor mai semnificative lucrări ale psihologilor americani sau englezi (N.R.F. Maier, 1957, 1964, 1970 ; Douglas McGregor, 1969, 1974 ; Rensis Likert, 1972, 1974 ; J.A.C. Brown, 1961 ; J.G. March şi H.A. Simon, 1964, 1999 ; A.S. Tannenbaum, 1967 ; R.B. Blake şi J.S. Mouton, 1969 ; C. Argyris, 1970 ; D. Silverman, 1970 ; E. Schein, 1971 ; F. Herzberg, 1971 ; E. Jaques, 1972 ; A. Etzioni, 1973), s-a manifestat multă vreme o oarecare rezervă faţă de noul domeniu. Cl. Lévy-Leboyer vorbea în 1974 despre *lentoarea* concentrării asupra studiului psihologiei organizaţiilor. În Franţa, scria ea, puţini cercetători se interesează de psihologia socială aplicată organizaţiilor, iar unii practicieni care i se consacră nu au publicat aproape niciodată bilanţul intervenţiilor lor. Iată de ce cercetătoarea franceză şi-a propus, în cartea sa, *Psychologie des organisations* (1974), atingerea a două scopuri : 1) informarea cadrelor din întreprinderi asupra fenomenelor organizaţionale care se derulează în marile organizaţii din alte ţări, pentru a le putea cunoaşte şi aplica (repeta) şi în Franţa ; 2) disiparea scepticismului existent la majoritatea specialiştilor din ştiinţele umane cu privire la posibilitatea de experimentare riguroasă în lumea complexă şi dinamică a marilor organizaţii (Lévy-Leboyer, 1974, p. 7). După apariţia lucrării scrise de Claude Lévy-Leboyer, apetitul psihologilor francezi pentru psihologia organizaţional-managerială s-a dezvoltat tot mai mult, ei manifestând un mare interes pentru acest domeniu.

Menţionăm că psihologia românească nu a fost, până la un anumit punct, cu nimic mai prejos decât psihologia din alte ţări europene. Sfârşitul anilor ’60 şi începutul anilor ’70 rămân cei mai importanţi pentru apariţia şi afirmarea ei ca ştiinţă, ca domeniu al cercetării empirice, ca obiect de învăţământ distinct. În plan publicistic reţinem cărţile

lui Traian Herseni (1969 ; 1973), amplul studiu semnat de Adrian Neculau (*Individ şi organizaţie*, 1973), cartea lui Cătălin Zamfir, inedită pentru acea vreme (*Psihosociologia organizării şi a conducerii*, 1974), precum şi una dintre lucrările noastre (*Psihologie socială şi organizaţională industrială*, 1975). În anii '80, evoluţia psihologiei organiza-ţional-manageriale româneşti a fost brusc şi pe nedrept curmată din motive politice.

Imediat după 1989, psihologia organizaţional-managerială românească şi-a reintrat în drepturi, fiind continuată şi practicată pe o scară din ce în ce mai largă (s-au înfiinţat masteratele de psihologie organizaţională ; se dau doctorate în acest domeniu ; se publică lucrări originale pe tema psihologiei organizaţional-manageriale ; s-a „deschis" o piaţă a muncii care absoarbe absolvenţii facultăţilor de psihologie). Extrem de utile pentru ştiinţa şi practica psihoorganizaţională sunt o serie de lucrări publicate în ultimii ani : Mihaela Vlăsceanu, *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii* (1993), *Organizaţiile şi cultura organizării* (1999) ; *Organizaţii şi comportament organizaţional* (2003) ; Horia D. Pitariu, *Managementul resurselor umane* (1994 ; 2000) ; Sofia Chirică, *Psihologie organizaţională. Modele de diagnoză şi intervenţie* (1996) ; *Inteligenţa organizaţiilor* (2003) ; Anton Tabachiu, Ion Moraru, *Tratat de psihologie managerială* (1997) ; Zoltán Bogáthy, *Negocierea în organizaţii* (1999), *Conflicte în organizaţii* (2002), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională* (coord., 2004) ; Ion Petrescu, *Psihosociologie managerială* (1998) ; *Managementul performanţei* (2002) ; Filaret Sîntion, *Psihologie managerială* (2000) ; Ticu Constantin, Ana Stoica-Constantin, *Managementul resurselor umane* (2002) ; Marcela Rodica Luca, *Personalitate şi succes profesional* (2003) ; Petru Curşeu, Smaranda Boroş, *Femeia manager. Între reprezentare şi realitate socială* (2004) ; Mielu Zlate, *Leadership şi management* (2004). *Revista de psihologie organizaţională*, editată începând din anul 2001 de Centrul de Psihologie Aplicată al Facultăţii de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea din Bucureşti, întregeşte peisajul publi-cistic în domeniul psihologiei organizaţional-manageriale. Noua revistă publică studii şi articole referitoare la cele mai noi probleme din psihologia organizaţional-managerială şi vehiculează informaţii de mare intensitate şi densitate ideatică. Psihologia organiza-ţional-managerială românească s-a înscris pe un drum ascendent şi, suntem convinşi, profitabil, atât pentru indivizi, cât şi pentru organizaţii.

4. Trecutul şi prezentul psihologiei organizaţional-manageriale

Pentru a înţelege mai bine semnificaţia şi valoarea psihologiei organizaţional-manageriale în perimetrul teoretic şi aplicativ al cunoaşterii psihologice şi, mai ales, în sfera vieţii sociale, credem că o punere faţă în faţă a momentelor de debut cu cele ale evoluţiei actuale ale psihologiei organizaţional-manageriale ar putea fi extrem de concludentă. S-ar evidenţia nu numai frământările ideatice ale unor cercetători, succesele sau, poate, eşecurile lor, dar şi dorinţa şi tendinţa permanentă spre reînnoire şi renovare conceptual--metodologică, spre apropierea de solicitările vieţii organizaţionale cu scopul sporirii eficienţei sociale şi economice, al dezvoltării personale şi al creşterii bunăstării colective.

4.1. *Momentul Mayo şi al colaboratorilor săi*

Începuturile psihologiei organizaţional-manageriale şi chiar ale sociologiei industrial--organizaţionale sunt legate de numele lui George Elton Mayo (1933, 1945) şi ale celor doi colaboratori apropiaţi ai săi, F. Roethlisberger şi W.J. Dickson (1939). În literatura de specialitate aproape că nu există vreo lucrare care să nu se refere într-un fel sau altul la cercetările lui Mayo, la eforturile făcute în direcţia sesizării şi descifrării sensului unor fenomene noi, într-un fel neobişnuite, care se manifestau în întreprinderile industriale şi care contribuiau fie la ridicarea, fie la scăderea randamentului muncii.

În evoluţia gândirii ştiinţifice a lui Mayo am putea desprinde două etape distincte : prima (1923-1927) este cea în care se arată interesat îndeosebi de psihologia individuală a oamenilor, de ameliorarea condiţiilor fizice ale muncii în vederea măririi randamentului ; cea de-a doua (1927-1939) are ca obiectiv orientarea spre studierea factorilor psihosociali, spre acele condiţii ce apar din relaţia om – om şi care au un rol la fel de important, dacă nu chiar mai mare, în evoluţia randamentului muncii. În prima etapă, cercetările experimentale se încadrează în viziunea tradiţională a psihologiei muncii, în cea de-a doua în viziunea psihosociologiei. Prima etapă, în raport cu cea de-a doua, are pentru noi valoarea unor premise şi încercări, însoţite adeseori de eşecuri, în timp ce a doua reprezintă certitudinea asupra unor fenomene surprinse, descrise, analizate. Mulţi autori consideră chiar că psihologia organizaţional-managerială s-a născut din *eşecul* cercetărilor primei etape. Afirmaţia este doar pe jumătate corectă, deoarece aceste cercetări reprezintă un eşec numai în raport cu premisele sau cu teoretizările făcute mai târziu. Ca fapte de observaţie sau chiar de cercetare, ele au o deosebită importanţă. De aceea le vom aminti pe scurt.

4.1.1. *Prima etapă a cercetărilor lui Mayo*

Prima etapă a evoluţiei ştiinţifice a lui Mayo (1923-1927) începe cu cercetările experimentale pe care acesta le face în anul 1923 într-o uzină de textile din Philadelphia asupra fluctuaţiei salariaţilor în muncă. În această uzină, unele ateliere aveau un procent al fluctuaţiei de 5-6% pe an, în timp ce la atelierul de filatură procentajul era foarte înalt (25%). Condiţiile de muncă din atelier erau destul de grele : munca monotonă, zgomotul mare, care împiedica orice posibilitate de comunicare între muncitori, supravegherea îndelungată a maşinilor, lucrul continuu, fără pauze. Dacă producţia salariaţilor depăşea 75% dintr-o cotă calculată, exista posibilitatea ca aceştia să primească o primă, fapt nerealizat niciodată în atelierul respectiv, deoarece producţia nu depăşise până atunci 70% din cota calculată. Ce face Mayo în această situaţie ?

Într-o primă fază se introduc patru pauze a 10 minute fiecare, repartizate două dimineaţa, două după-amiaza, doar la o treime dintre muncitorii atelierului, ceilalţi continuând să lucreze în aceleaşi condiţii. Ca efecte constată : scăderea fluctuaţiei, creşterea randamentului muncii şi a moralului salariaţilor. Tot acum apare şi un fenomen greu de explicat pe care Mayo nici nu-l explică de altfel. Este vorba despre creşterea randamentului muncii şi la ceilalţi muncitori care nu fuseseră cuprinşi în experiment. La sfârşitul primei luni de aplicare a sistemului de pauze, producţia a atins 80% din cota

calculată, iar după patru luni ea era de 82%, ceea ce a permis muncitorilor să obţină pentru întâia oară primele respective. Într-o a doua fază, intervenită din întâmplare, şi nicidecum din voinţa cercetătorului, maiştrii, care nu priveau cu ochi buni sistemul introdus, renunţă la pauze. Foarte rapid, în numai cinci zile, se ajunge la situaţia de la început. Într-o a treia fază, conducerea ia atitudine critică împotriva maiştrilor şi reintroduce pauzele. Producţia creşte din nou, însă în ritm mai lent, ajungând doar la 70%. Într-o a patra fază, Mayo cere oprirea maşinilor în timpul pauzei. Se constată o creştere a producţiei, care ajunge la 77,5%. În fine, într-o a cincea fază, pauzele sunt alese chiar de muncitori, ceea ce duce la o creştere considerabilă a producţiei – la 86,5%.

Toate aceste fapte sunt explicate de Mayo prin aşa-numita teorie a „oboselii posturale”, de natură psihofiziologică. El consideră că supravegherea prea îndelungată a maşinilor, munca monotonă, zgomotul în care se lucra etc. provocau o oboseală posturală, însoţită pe plan fiziologic de dereglări circulatorii, iar pe plan psihologic de apariţia unor stări de nelinişte, dispersarea atenţiei şi, mai ales, apariţia unor reverii deprimante. Tocmai pentru a preîntâmpina instalarea unor asemenea fenomene neplăcute, se recomandă introducerea pauzelor. Fără îndoială, teoria nu este întru totul eronată, fiind însă departe de explicarea reală şi completă a unora dintre fenomenele înregistrate.

Aproximativ în aceeaşi perioadă (începând cu 1924) Mayo este invitat la Western Electric Company, uzinele Hawthorne, amplasate într-o suburbie a oraşului Chicago.

Compania care producea materiale telefonice cuprindea aproximativ 29.000 de muncitori aparţinând diverselor naţionalităţi, majoritatea dintre ei fiind, bineînţeles, americani (75%), iar restul polonezi, cehi, germani, italieni, armeni etc. În afara diferenţelor de naţionalitate, existau şi diferenţe de sex, vârstă, pregătire profesională. Redăm în imaginea alăturată un aspect dintr-unul dintre atelierele companiei.



Aspect dintr-o întreprindere industrială

Atelierele uzinei stăteau bine din punct de vedere material şi social. Astfel, exista un sistem de pensionare, de asistenţă medicală, *loisir* organizat etc. Totuşi, printre muncitori domnea un climat de insatisfacţie, deşi acesta nu se manifesta niciodată prin forme deschise, violente, ci oarecum indirect, prin limitarea sau chiar scăderea randamentului muncii. Pentru a contracara un astfel de fenomen, experţii uzinei au întreprins o serie de cercetări, utilizând metodele clasice ale psihologiei muncii (modificarea orelor de muncă, a duratei şi repartiţiei pauzelor etc.). Cercetările n-au dus însă la nici un fel de rezultat, ceea ce determină firma ca, în anul 1924, să facă apel la Academia Naţională de Ştiinţe pentru a-i rezolva problemele. Cel care a preluat spre studiu problemele uzinei Hawthorne a fost Elton Mayo.

Celebrele sale cercetări asupra iluminatului sunt suficient de cunoscute pentru a mai stărui în amănunt asupra lor. Mayo porneşte de la ipoteza că iluminarea mai bună a atelierelor ar putea duce la creşterea randamentului muncii. Ca atare, el organizează două grupuri : unul de control, în care iluminatul rămânea nemodificat, şi altul experimental, în care intensitatea iluminatului era variată (crescută proporţional). Se constată un fapt aparent paradoxal : creşterea randamentului muncii atât în atelierul experimental (cum era, de altfel, firesc conform ipotezelor), cât şi în atelierul de control (cum nu mai era însă firesc). Mai mult, scăderea intensităţii iluminatului în atelierul experimental (se lucra aproape la lumina lunii) este însoţită de aceeaşi creştere a randamentului ca în cazul măririi ei. Faptul constatat depăşea posibilităţile de interpretare ale cercetătorului, de aceea el este lăsat fără nici o explicaţie.

Acestea sunt cele două *eşecuri* pe seama cărora unii autori pun începuturile psihologiei sociale industriale. De ce a trebuit să le amintim ? Din două motive. În primul rând, pentru că ele nu reprezintă eşecuri în întregime, ci doar parţial ; ele au constituit premisele orientării cercetărilor pe alte direcţii, au constituit acel semn de întrebare care l-a determinat pe Mayo să persevereze în vederea rezolvării lui. Dacă unele rezultate din prima cercetare puteau fi explicate prin teoria oboselii posturale, cum s-ar fi putut explica prin aceiaşi termeni creşterea randamentului muncii chiar şi la acei lucrători care nu luaseră parte la experiment ? Dacă iluminatul, ca factor fizic, ar fi fost direct legat de productivitatea muncii, de ce aceasta a crescut şi în grupul în care el a rămas nemodificat ? Şi mai ales : de ce creşte randamentul muncii chiar şi atunci când intensitatea iluminatului scade ? Iată câteva întrebări care, deşi ocolite la început, au suscitat, fără îndoială, curiozitatea ştiinţifică a lui Mayo. În al doilea rând, am amintit aceste aşa-zise eşecuri pentru că însuşi autorul lor le-a interpretat mai târziu prin intermediul noilor sale descoperiri, adică prin factori de natură psihosocială. De altfel, chiar din perioada în care se efectuau, Mayo era aproape sigur că se află în prezenţa unor variabile noi, pe care nu le putea însă stăpâni experimental. Aceasta îl şi determină să continue cercetările într-o manieră nouă, pe baza înlăturării cât mai multor variabile care ar fi putut incomoda prin intrarea lor în funcţiune.

4.1.2. *A doua etapă a cercetărilor lui Mayo*

Cea de-a doua etapă a evoluţiei gândirii ştiinţifice a lui Mayo (1927-1939) este marcată tocmai de dorinţa expresă de a stăpâni şi manevra cu mai multă rigurozitate unele

variabile. În această etapă desprindem însă mai multe faze de derulare a cercetărilor, fiecare cu particularităţile sale specifice.

Prima fază durează cinci ani, dar experimentele majore au fost efectuate în perioada 1927-1928. Cum arătam şi mai înainte, cercetătorii şi-au dat seama chiar din prima etapă că, lucrând în condiţiile naturale, fireşti ale atelierelor, interveneau factori neaşteptaţi, neprevăzuţi, care perturbau desfăşurarea experimentului. Pentru a evita aceste neajunsuri s-a construit o sală experimentală (*test-room*), care permitea o mai bună observare a ceea ce se întâmpla în ea.

Două lucrătoare au fost rugate să-şi aleagă alte patru colege pentru a lucra împreună la asamblarea unor relee telefonice. Munca lor era repetitivă (deci monotonă), simplă, executată manual şi permitea o măsurare exactă a producţiei prin înregistrarea automată. Cinci dintre lucrătoare executau asamblarea, iar a şasea avea contact cu exteriorul, asigurând aprovizionarea grupului. La grupul celor şase tinere, cărora li s-a explicat încă de la început de ce sunt puse să lucreze separat de celelalte lucrătoare, s-a adăugat, în loc de maistru, un observator care avea sarcina de a urmări tot ce se întâmplă în atelier, de a le asculta doleanţele, de a le da sfaturi, fără a interveni însă în desfăşurarea curentă a activităţii. Experimentul cuprinde 13 momente, pe care le redăm în tabelul 1.2.

Observăm că au fost manevrate următoarele variabile : 1) sistemul de salarizare (introdus în momentul 3) ; 2) pauzele (introduse în momentul 4 şi modificate în momentele 5, 6, 7) ; 3) modificarea zilei de muncă (în 8 şi 9) şi a săptămânii de lucru (în 11). Toate aceste „variabile" antrenează o creştere simţitoare a randamentului muncii, scăderea absenteismului, creşterea moralului. S-ar putea crede că aceste efecte s-ar datora variabilelor introduse în experiment. Atunci cum se explică creşterea randamentului muncii (de la 2.400 de relee pe săptămână produse de fiecare lucrătoare la 3.000 de relee, cifră care bate toate recordurile) în cel de-al doisprezecelea moment al experimentului, când toate condiţiile create anterior au fost suprimate ? Acest al doisprezecelea moment al experimentului are pentru autori valoarea unei „mari iluminări". Răspunsul dat a fost următorul : în cursul experimentului au intrat în joc o serie de noi factori, numiţi „factori umani" sau „relaţii umane", cum ar fi : atenţia deosebită acordată lucrătoarelor din atelierul experimental, mai multă libertate de acţiune şi iniţiativă în conduita profesională, contactul şi discuţiile cu cercetătorii, consultaţiile legate de activitate şi chiar de anchetă. Toţi aceşti factori au permis ca salariatele să se simtă libere, destinse, mai importante decât celelalte, într-un fel „unice", să capete un sentiment de „elită" faţă de ele însele, să stabilească relaţii cordiale între ele, să adopte un ritm propriu al asamblării releelor pentru a scăpa de monotonia muncii, să-şi prelungească relaţiile afective din întreprindere şi în afara ei, să capete încredere în întreprindere.

Toate aceste modificări au fost însă posibile întrucât cele şase lucrătoare formau un grup, având relaţii apropiate între ele. Cercetătorii îşi dau curând seama că oamenii nu trebuie consideraţi ca fiind unităţi izolate care se raportează numai la maşini, ci adevărate agregate cu nenumărate legături şi interrelaţii. Chiar din această primă fază se conturează rolul grupurilor primare, al fenomenelor psihosociale din ele în creşterea randamentului muncii. „Indivizii care compun un atelier de muncă – scria Mayo – nu sunt pur şi simplu un număr de indivizi, ci formează un grup în interiorul căruia indivizii dezvoltă relaţii

Tabelul 1.2. *Momentele experimentului cu cele şase lucrătoare*

Perioada	Condiţii de muncă	Durata în săptămâni	Comentarii
1927	1. Condiţiile standard obişnuite ale uzinei	2	Această perioadă funcţionează ca perioadă de „control” ; prin raportare la ea se vor evalua modificările producţiei.
	2. Introducerea atelierului experimental. Condiţiile standard	5	Operatoarele lucrează în sala separată. Li se explică experimentul. Observatorul se substituie maistrului.
	3. Nou sistem de remunerare cu prime colective	8	Li se explică noul sistem de salarizare.
	4. Două pauze zilnice de cinci minute	5	Ziua de muncă se reduce cu 1,9% ; operatoarele decid momentul pauzei ; producţia creşte.
	5. Se dublează pauzele	4	Ziua se diminuează cu 3,9% ; producţia creşte, dar operatoarele îşi exprimă câteva suspiciuni ; ele cred că nu vor obţine noul salariu decât dacă vor produce mai mult.
	6. Şase pauze de cinci minute	4	Ziua de lucru este redusă cu 5,7% ; lucrătoarelor nu le plac deloc întreruperile prea frecvente.
	7. Pauza de 15 minute dimineaţa, însoţită de o gustare caldă ; 10 minute după-amiaza	11	Le place foarte mult această formulă. La sfârşitul acestei perioade grupul este modificat, două operatoare care obţineau curbe neregulate şi care, profitând mai mult de libertatea de a vorbi, dând impresia lipsei de colaborare, sunt înlocuite cu altele. Cele rămase continuă experimentul până la sfârşit ; în cazul a două dintre ele producţia creşte permanent, la una rămâne constantă.
1928	8. Se modifică lungimea zilei de muncă : se termină la ora 16.30	7	Se dă posibilitatea alegerii între un început târziu al muncii şi terminarea muncii mai devreme. Se alege în unanimitate a doua posibilitate ; producţia creşte.
	9. Se scurtează ziua cu o oră	4	Producţia totală scade, dar nu şi ritmul muncii ; operatoarele resimt scurtarea zilei de lucru ca fiind exagerată ; devin gălăgioase.

Perioada	Condiţii de muncă	Durata în săptămâni	Comentarii
1928	10. Contraîncercare : întoarcerea la 7	12	Îşi exprimă sincer dezacordul, se plâng de oboseală (nu ca în 7) ; manifestă puţin interes pentru creşterea câştigului bănesc ; la un chestionar spun că se simt bine în atelierul experimental („mai multă libertate", „mai puţină hărţuială").
	11. Prima încercare a săptămânii de 5 zile	9	Perioadă puţin netă în experienţă ; săptămâna li se pare „prea scurtă".
	12. Contraîncercare : revenire la 2	12	Perioadă critică : reîntoarcerea la ziua de muncă standard, fără pauze şi gustare ; producţia creşte..., de unde „marea iluminare".
1929	13. Ca în 7, operatoarelor li se dă gustarea	31	Grupul este acum bine integrat ; acte frecvente de întrajutorare.

care devin datini, relaţii între ei, între ei şi şefii lor, cu munca lor, cu regulamentele întreprinderii" (Mayo, 1945, p. 116). La fel, Roethlisberger şi Dickson notau cu privire la cele şase lucrătoare din sala de experimentare : „Ele au devenit participante la un grup, cu toate implicaţiile psihologice şi sociale specifice unui astfel de grup" (Roethlisberger, Dickson, 1939, p. 86). Prin izolarea celor şase lucrătoare în sala de experimentare, „echipa de cercetare – scrie Gellerman – a încercat să obţină puritatea ştiinţifică a experienţei şi a aprins fără voie o motivaţie puternică, dominantă... S-a văzut, cu alte cuvinte, că «tratarea muncitorilor ca fiinţe omeneşti» le permite să se asocieze în grupuri naturale, iar prin eliberarea acestor grupuri de presiunea controlului impersonal şi prin utilizarea motivelor lor s-a obţinut o creştere uluitoare a producţiei" (Gellerman, 1963, pp. 21-22). Luarea în considerare a „factorilor umani" care acţionează în cadrul grupurilor industriale permite ca doctrina „relaţiilor umane", fundamentată de Mayo, cu diverse şi nenumărate aplicaţii în societatea capitalistă, să pornească la drum.

Pentru că atitudinile muncitorilor faţă de muncă, de organizaţie, de condiţiile în care se desfăşoară munca s-au dovedit a fi unul dintre elementele importante ale creşterii randamentului muncii, autorii şi propun cercetarea lor mai profundă. Cum însă cele şase lucrătoare erau insuficiente ca număr pentru un astfel de studiu, se realizează generalizarea lui la nivelul întregii organizaţii.

Faza a doua a cercetărilor pune deci un accent deosebit pe investigarea condiţiilor concrete de muncă, pe climatul social şi psihosocial din grupurile primare. Pentru a putea surprinde cât mai multe aspecte de acest gen, se organizează între 1928 şi 1930 o campanie de interviuri, cuprinzând un număr de aproximativ 21.216 persoane din ateliere şi birouri.

La început, ca metodă de lucru se utilizează interviul pe bază de chestionar. Constatându-se însă că în felul acesta omul era oarecum încorsetat şi dirijat de întrebare în

răspunsurile sale şi mai ales că se studiau problemele puse de cercetători, nu şi cele reale ale oamenilor, se renunţă la această formă, interviul devenind liber, în sensul că salariatul era lăsat să-şi exprime liber părerile, atitudinile, doleanţele. Pe parcursul utilizării sale, interviul se perfecţionează. Astfel, se modifică durata : de la o jumătate de oră, el ajunge la o oră şi jumătate. Interviurile erau anonime, prezentând astfel o serie de avantaje (persoana anchetată era deschisă, sinceră în răspunsuri), dar şi dezavantaje (nu se putea face o raportare a celui anchetat la grupul căruia îi aparţinea).

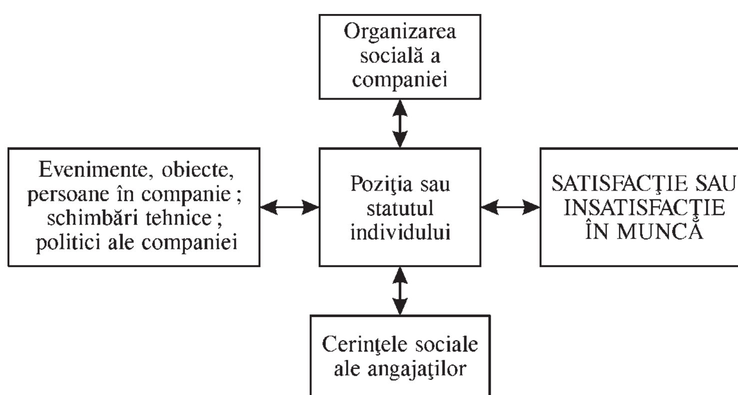


Figura 1.2. *Schema de interpretare a declaraţiilor lucrătorilor*

De pe urma aplicării acestor interviuri s-a strâns un material impresionant de bogat, atât cantitativ, cât şi calitativ. Se culeg date referitoare la : condiţiile inadecvate de muncă, ceea ce permite ameliorarea lor ; exigenţele salariaţilor faţă de condiţiile psihosociale ale muncii, faţă de şefii lor, fapt care sugerează ideea necesităţii formării psihologice a cadrelor de conducere ; atitudinile pe care le au salariaţii faţă de întreprindere, care derivă cel mai adesea din lipsa de cunoaştere, de informare asupra utilităţii muncii pe care o desfăşoară, ceea ce a dus spre recunoaşterea necesităţii informării lor, a explicării unor fenomene astfel încât ei să le poată înţelege, creându-se în felul acesta sentimentul încrederii în întreprindere. Se constată, de asemenea, că multe dintre nemulţumirile salariaţilor nu corespund unor dificultăţi, unor factori obiectivi, ci sunt simptome ale unor tulburări profunde, mai ales de natură psihosocială. Se degajă net şi ideea că grupurile de muncă, pe lângă structura formală, conţin şi o alta, informală ; mai mult decât atât, realitatea psihologică a grupului de muncă nu coincide întotdeauna cu realitatea sa formală, oficială.

Cercetările au ajuns în final la elaborarea unei scheme de interpretare a „plângerilor" lucrătorilor având-şi originea în interrelaţiile sociale (vezi figura 1.2), propusă de Roethlisberger şi Dickson (1939, p. 375).

Din multitudinea constatărilor făcute, două ne atrag în mod deosebit atenţia. În primul rând, interviurile au demonstrat că posibilitatea acordată unei persoane de a vorbi, de a-şi expune bucuriile şi necazurile, nemulţumirile, are un ecou moral deosebit de fericit asupra acelei persoane. Omul se simte luat în atenţie, vede că i se dă importanţă, ca urmare el îşi poate modifica un anumit comportament. După astfel de discuţii,

muncitorii se simţeau într-un fel „eliberaţi". Nu de puţine ori unii veneau să mulţumească cercetătorilor pentru intervenţia lor în rezolvarea unor probleme, deşi aceştia nu interveniseră cu nimic. Aceasta va sugera mai târziu cercetătorilor ideea utilizării interviului nu numai ca metodă de cercetare, de strângere a informaţiilor, ci şi ca metodă terapeutică. A doua constatare se referă la faptul că satisfacţiile şi insatisfacţiile salariaţilor nu se raportau la un sistem de referinţe fix, ci, dimpotrivă, la unul foarte variabil şi mobil, ele putând fi în funcţie de modul în care fiecare individ îşi interpretează propriul statut sau pe al altora. Un astfel de fapt sugerează cercetătorilor ideea de a manevra dibaci sistemul de referinţe în folosul conducerii organizaţiei.

După cum arătam şi mai înainte, multe dintre informaţiile culese n-au putut fi raportate la viaţa intimă a anumitor grupuri, deşi ele semnalau existenţa şi funcţionalitatea unor fenomene de grup, a unei dinamici a lor, deosebit de interesante. Tocmai de aceea a apărut necesitatea studierii unui anumit grup natural, pentru a-i surprinde dinamica reală.

Faza a treia (1931-1932) a cercetărilor este orientată tocmai spre o astfel de problematică, având ca obiectiv principal studierea amănunţită şi aprofundată a unui anumit grup de muncă, a relaţiilor şi fenomenelor care au loc în el.

La fel ca în prima fază, se organizează o sală experimentală separată, în care sunt chemaţi 14 muncitori, dintre care 9 cablori, 3 sudori şi 2 inspectori. Operaţia principală pe care aceştia o aveau de executat era montarea unor cabluri pe tablourile telefonice, operaţie simplă, repetitivă, ce putea fi măsurată însă exact. Genul muncii pentru cablori era diferit : unii lucrau cu conectori, alţii cu selectori, primii fiind consideraţi superiori celorlalţi. Dat fiind faptul că munca sudorilor era mai rapidă decât cea a cablorilor, exista un sudor la trei cablori. Fiecare inspector controla o unitate, astfel că atelierul era împărţit în două unităţi egale.

În figura 1.3, redăm cu linii continue structura formal-administrativă a grupului investigat. Din figură se observă poziţia specială a lui C_5 şi S_2 care erau controlaţi de ambii inspectori ai atelierului.

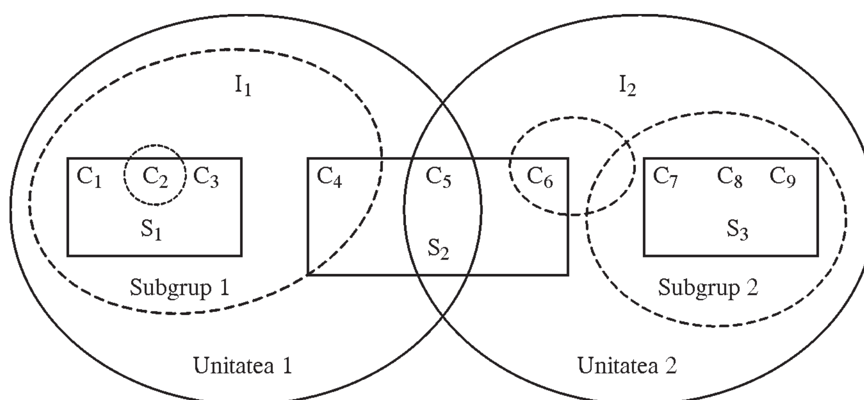


Figura 1.3. *Schema posturilor şi unităţilor de muncă*

La grupul respectiv se adaugă doi observatori, care au sarcini diferenţiate. Astfel, unul dintre ei era prezent tot timpul în mijlocul muncitorilor pentru a putea observa tot ceea ce se întâmplă, în timp ce altul nu pătrundea niciodată în atelier, ci avea sarcina de a discuta cu muncitorii, de a-i intervieva. Aşadar, dacă unul surprindea comportamentul „deschis", „public" al muncitorilor, celălalt investiga atitudinile, sentimentele lor, deci latura internă, subiectivă, psihologică. Experimentul avea drept scop să urmărească relaţiile dintre muncitori şi dintre muncitori şi şefii lor, deoarece în atelierul respectiv se observase o limitare constantă a producţiei. În imaginea alăturată prezentăm un aspect din cadrul acestui atelier.



Aspect din atelierul de cablaj

Sistemul de plată a salariaţilor era destul de complicat. În esenţă, el consta în următoarele : plata la piesă ; dacă însă atelierul în întregime depăşea o anumită cotă, toţi salariaţii aveau dreptul la o primă suplimentară. La sfârşitul zilei fiecare muncitor declara unui pontator străin de atelier cât anume a realizat. Cel care realiza mai mult nu primea însă mai mult decât dacă tot atelierul în ansamblul său îşi creştea randamentul global. În caz de oprire fortuită a maşinilor, salariaţii aveau dreptul să ceară o primă de compensaţie, pentru a se integra în suma fixată drept normă (în medie 825 de conexiuni de cabluri pe oră), fără a fi penalizaţi.

Urmărirea atentă şi riguroasă a vieţii acestui grup a permis decelarea unor fenomene de natură psihosocială deosebit de interesante. De exemplu, diversele jocuri practicate de muncitori în timpul pauzelor, ca şi relaţiile interpersonale sondate prin teste sociometrice au indicat constituirea unor subgrupuri în cadrul grupului mare al atelierului. În figura 3 redăm prin linii punctate limitele acestor grupuri. Observăm că apar două subgrupuri : primul constituit din C_1-C_4, S_1, I_1, cel de-al doilea din C_7-C_9, S_3. Se constată că I_2, C_5, S_2 nu fac parte din nici un grup, aceste persoane reprezentând obiectul multiplelor antagonisme. Liniile punctate din jurul lui C_2 indică poziţia izolată a acestui subiect în subgrupul nr. 1, în timp ce liniile punctate din jurul lui C_6 indică participarea lui parţială la subgrupul nr. 2. Subgruparea salariaţilor se realizează fie în funcţie de structura locurilor de muncă, a unităţilor de muncă, fie în funcţie de spaţiul pe care îl ocupă în atelier (subgrupul nr. 2 este plasat în spatele atelierului).

Analizând comportamentul salariaţilor în raport cu munca, cu randamentul ei, cercetătorii au constatat prezenţa în atelier a altor tipuri de fenomene psihosociale care

au efecte directe asupra rezultatelor muncii şi a modalităţii de salarizare. În figura 1.4 redăm comportamentul fiecărui muncitor.



Figura 1.4. *Randamentul în muncă al salariaţilor*

Se observă că C_7, C_8, C_9 au un comportament net de subgrup, diferit de cel al celorlalte două subunităţi : ei nu-şi realizează producţia medie pe oră, declară în schimb că au realizat-o, explică diferenţa dintre realizări şi declaraţii prin cererea primelor de compensare ca urmare a „opririi involuntare" a maşinilor. Acest comportament are ca efecte : evitarea penalizărilor individuale pentru nerealizarea normelor, frânarea producţiei, blocarea sistemului de prime la procentaj, care nu se obţin decât dacă tot atelierul depăşeşte producţia minimă normală. Comportamentul reprezintă o revanşă a subgrupului contra inferiorizării sociale din cadrul atelierului (primii şase cablori, cei ce lucrează cu conectori, fiind consideraţi superiori – după o normă a grupului – celorlalţi trei, care lucrează cu selectori). Figura de mai sus ne poate furniza şi una dintre explicaţiile posibile ale poziţiei de izolat a lui C_2. După cum observăm, el este singurul salariat care depăşeşte producţia, nerespectând una dintre normele grupului (nu depăşi norma pentru că eşti considerat „spărgător de normă"), de aceea se şi teme, poate, să declare cât anume a realizat.

În afara acestor fenomene, cercetările au mai evidenţiat şi altele : apariţia unor lideri naturali, constituirea unor scări de prestigiu în ierarhizarea membrilor grupurilor, intrarea în funcţiune a unor norme de grup, apariţia unor atitudini comune etc. Se evidenţiază în acest fel şi mai clar problematica deosebit de complexă a grupurilor informale, necesitatea de a lucra cu grijă faţă de ele, deoarece sunt capabile de a frâna producţia.

Analiza relaţiilor dintre salariaţi a condus la concluzii interesante referitoare la rolul fenomenelor psihosociale în dinamica activităţii şi interrelaţiilor din cadrul grupului de muncă observat. Relaţiile dintre subordonaţi, dintre ei şi şefii lor, fenomenele de grupare şi de subgrupare, cele de conformare sau de devianţă comportamentală au ieşit cu pregnanţă în evidenţă, confirmând şi întărind constatările anterioare. Mai important este

însă faptul că se descoperă cu acest prilej un fenomen deosebit de interesant care a primit numele de „efectul Hawthorne" sau „restricţia voluntară a randamentului" : fiind pus într-o situaţie competitivă cu alţi indivizi, omul rezistă, construieşte grupuri şi norme care întăresc această rezistenţă.

„Concepţia obişnuită – scria Mayo –, care constă în a crede că relaţiile dintre conducere şi muncitori se stabilesc între reprezentanţii întreprinderii, pe de o parte, şi un număr indeterminat de muncitori, pe de altă parte, este complet eronată. Pentru ca o uzină să funcţioneze bine într-o manieră continuă, conducerea nu trebuie să fie în relaţie cu indivizii izolaţi, ci întotdeauna cu grupurile de muncă. Într-un atelier care continuă să evolueze, muncitorii pot fi – fără să-şi dea seama – grupaţi după obiceiuri, sarcini, tradiţii şi ritualuri şi conducerea va reuşi în măsura în care va fi acceptată fără rezerve de grup ca factor de iniţiativă şi decizie" (*apud* Brown, 1961, p. 92).

În lumina acestor constatări, este uşor să interpretăm şi să explicăm cele câteva fenomene rămase neexplicate din prima etapă. De altfel, însuşi Mayo le explică acum prin factori de natură psihosocială. Simpla instituire a cercetărilor din atelierul de filatură demonstrează muncitorilor că problemele lor nu sunt indiferente conducerii ; de asemenea, poziţia favorabilă manifestată de direcţie faţă de ei, împotriva maiştrilor, creşte încrederea salariaţilor în conducere. „O mulţime izolată de muncitori a fost transformată într-un grup animat de sentimentul responsabilităţii sociale, deoarece el avusese puterea de a decide singur asupra alegerii perioadelor sale de pauză" (*ibidem*, p. 92). Toate aceste constatări permit considerarea întreprinderii ca fiind nu doar o unitate economică, ci un adevărat sistem social.

Faza a patra – şi ultima – care încheie lunga anchetă de la Hawthorne a constat în organizarea unor servicii de consultaţii acordate muncitorilor, fie în legătură cu problemele de muncă (în vederea ameliorării unor relaţii negative), fie în legătură cu cele strict personale. Ea continuă în mod firesc faza a doua. Dacă până acum cercetătorii au fost interesaţi de explicarea şi interpretarea fenomenelor şi faptelor culese, acum ei vor să treacă în planul acţional, să vină în sprijinul conducerii în vederea ameliorării tensiunilor interne din cadrul grupurilor de muncă, a atmosferei de muncă, a consolidării moralului întreprinderii. Punctul de plecare îl constituie doctrina „relaţiilor umane", formulată pe baza cercetărilor anterioare. S-a desprins suficient de clar ideea că tratarea muncitorilor ca oameni, luarea în seamă a nevoilor lor, a relaţiilor dintre ei au mare importanţă pentru grupul de muncă. Tocmai de aceea, este bine ca muncitorii să fie ascultaţi, încurajaţi să se „descarce", să-şi exprime părerile şi nemulţumirile în legătură cu viaţa din întreprindere sau din afara ei, să fie ajutaţi să se înţeleagă mai bine.

W.J. Dickson, unul dintre iniţiatorii sistemului consilierii, bazat pe doctrina lui Mayo, enumeră câteva dintre sarcinile consilierului : deşi face parte din întreprindere, nu are nici o funcţie activă în ea, nefiind inclus în structura ei ierarhică ; în timpul discuţiei cu muncitorul nu intervine cu punctul său de vedere, nu discută, nu-şi exprimă sfatul ; el trebuie să asculte şi să accepte ; el este un auditor calificat, dispunând de experienţă, tact, discreţie. Individul trebuie lăsat să se exprime cât mai mult şi trebuie să i se abată atenţia de la problemele de muncă (ale întreprinderii) spre cele ale vieţii personale. Interviurile sunt anonime, aşa că nu există frica pentru salariaţi de a-şi strica relaţiile cu

ceilalţi ; ei spun tot ce au pe suflet. La rândul său, consilierul, în virtutea păstrării secretului profesional, nu împărtăşeşte nimic nimănui, niciodată. Printre efectele acestui sistem se numără prezenţa unor relaţii armonioase cu ceilalţi membri ai grupului, reducerea tensiunilor, creşterea posibilităţilor de comunicare (vezi Dickson, 1948, pp. 95-122).

Dar care era scopul acestor „consultaţii" psihologice ? Existau două tipuri de scopuri, unele mărturisite, altele nemărturisite. Cele mărturisite vizau cunoaşterea moralului salariaţilor, a atitudinilor lor faţă de o serie de probleme din grupurile de muncă, în timp ce cele nemărturisite constau în abaterea atenţiei muncitorilor de la problemele întreprinderii la problemele personale, astfel încât aceştia, în loc să se simtă nemulţumiţi de întreprindere, de felul în care aceasta le rezolvă unele probleme, să se descopere victimele unor împrejurări cu semnificaţie personală, în care întreprinderea nu are nici o vină. La o conferinţă organizată în 1948, Roethlisberger explică în prezenţa lui Mayo scopurile nemărturisite ale consilierii, care „nu este numai o manieră de a asculta, ci şi de a vorbi..., de a vorbi în termenii unor valori multiple. Salariaţii companiei vă vorbesc în termenii câtorva valori, puţin numeroase. Dumneavoastră le răspundeţi în termeni de multivalori. Acesta este, după părerea mea, «trucul» lui Mayo. El punea problemele într-un alt cadru de referinţă... Nu schimbaţi faptele expuse, ci vorbiţi despre ele într-o asemenea manieră ca şi când ar fi plasate în acest nou cadru de referinţă" (*apud* Friedmann, 1963, p. 379). Aceste cuvinte redau suficient de clar esenţa metodei consilierii şi ne scutesc de a mai insista asupra ei. Georges Friedmann nota în acest sens : „Ne aflăm în faţa unui sistem foarte îndemânatic şi foarte subtil conceput de patronat pentru a încerca să diminueze tensiunile interne într-un grup industrial de mărime importantă. Este vorba, în final, despre o terapie a individului fondată pe postulatele psihanalizei şi justificată de multiplele insatisfacţii, nemulţumiri şi «frustrări» care acţionează asupra celui ce lucrează într-un mediu tehnic al civilizaţiei industriale" (*ibidem*, p. 168). Mai departe el taxează acest sistem drept „machiavelism". Şi, dacă celor care îl practicau, fiind psihanalişti, studierea motivaţiilor profunde li se părea a fi naturală şi necesară, „la Roethlisberger elaborarea trucului este evident dezbrăcată de toată candoarea" (*ibidem*, pp. 379-380). Cum era şi firesc, trecerea la planul acţional a antrenat mai direct poziţiile de clasă ale cercetătorilor, ideologia lor. Şi, chiar dacă au obţinut în întreprinderea respectivă, prin intermediul acestui sistem, „o armonie unică în industria americană", aceasta s-a realizat prin sacrificarea şi în detrimentul personalităţii umane.

În literatura de specialitate există numeroase lucrări care fac referiri la cercetările lui Mayo. Acestea fie sunt de natură strict ilustrativ-descriptive (ca la Anzieu şi Martin, 1969, pp. 64-71), fie sunt exacerbat favorabile, cu tendinţa de a justifica până şi unele limite evidente (ca la J.A.C. Brown, 1961, pp. 101-112), fie sunt de critică acerbă, fără menajamente (ca la H.A. Landsberger, 1958, capitolul II ; J. Kelly, 1969, G. Friedmann, 1954, pp. 301-323).

Ce i se recunoaşte ? Ce i se reproşează ?

Poate că meritele lui Mayo şi ale echipei sale au fost contabilizate cel mai bine cu mulţi ani în urmă de Miller şi Form. Ei arătau că din cercetările lui Mayo ar trebui să reţinem următoarele idei :

1) Munca este o activitate de grup.
2) Lumea socială a adultului se definitivează în activitatea profesională.

3) Nevoia de a fi recunoscut, cea de securitate, sentimentul de a avea un loc sunt mult mai importante în determinarea moralului şi productivităţii muncitorilor decât condiţiile fizice în care ei muncesc.
4) O reclamaţie nu este în mod necesar expunerea obiectivă a unui fapt, ea este de regulă un simptom care reflectă o tulburare în statutul individului.
5) Muncitorul este o persoană ale cărei atitudini şi eficienţă sunt condiţionate de exigenţele sociale din interiorul şi exteriorul organizaţiei.
6) Grupurile oficiale, formate în interiorul organizaţiei, exercită un control puternic asupra habitudinilor de muncă şi asupra atitudinilor muncitorului în calitate de individ.
7) Trecerea de la o societate stabilă la o societate la care trebuie să se adapteze (de la vechiul tip de viaţă comunitară la o societate atomară formată din indivizi izolaţi) tinde continuu să sfărâme organizarea socială a unei întreprinderi şi a industriei în general.
8) Colaborarea grupurilor nu este un efect al hazardului, ea trebuie pregătită şi dezvoltată ; când o obţinem, relaţiile profesionale din interiorul întreprinderii pot fi atât de solide încât să reziste efectelor destructuratoare ale societăţii (vezi Miller, Form, 1951).

„Reproşurile” făcute lui Mayo au fost şi ele bine sistematizate de Brown în lucrarea lui din anul 1954. Brown arăta că, pentru cei din industrie, pentru manageri, concluziile lui Mayo pot fi adevărate, dar fără interes (ele insistă prea mult asupra atitudinilor mintale ale salariaţilor şi pierd din vedere scopul ultim al muncii individuale) ; pentru specialiştii în psihologie socială, ele sunt adevărate, dar evidente (fiind cunoscute de multă vreme) ; în fine, pentru sociologi, ele sunt adevărate, dar nu duc prea departe (cercetările au fost făcute asupra interiorului organizaţiilor, dar au neglijat mediul social general ; au fost efectuate în favoarea patronilor ; au omis să se refere la sindicate ; în privinţa metodologiei, ele ignoră importanţa teoriei şi adoptă o atitudine care exaltă empirismul, observaţia, înregistrarea faptelor). Brown preciza că nici una dintre aceste acuze nu se susţine. Împotriva celor care considerau că cercetările lui Mayo nu prezintă interes pentru industrie, el evocă rezultatele unor autori (Gordon Rottray Taylor, în cartea *Muncitorii sunt fiinţe umane*) care arătau că nu numai că se atenuează conflictele ca urmare a aplicării metodelor lui Mayo, dar chiar nivelul tehnic al producţiei creşte, se dublează venitul naţional în cinci ani fără investiţii noi, se reduce în proporţie de 30% preţul produselor manufacturiere. Apoi, chiar dacă Mayo nu a descoperit ideea interacţiunii dintre oameni şi a efectelor ei benefice, el a făcut mult pentru ca ea să fie redescoperită şi pentru a fi aplicată problemelor din industrie. Este nedrept să-i reproşăm lui Mayo, considera Brown în continuare, că a neglijat complet structura societăţii în ansamblu când, în lucrarea sa *The Social Problems of an Industrial Civilization* (*Problemele sociale ale unei civilizaţii industriale*), dedică pagini întregi studiului privind influenţa schimbărilor sociale asupra structurii industriei, atrăgând atenţia asupra anomiei, a dezrădăcinării industriale moderne, rezultată din afectarea (pulverizarea) vieţii grupurilor primare (vezi Brown, 1961, pp. 101-112).

Am stăruit mai mult asupra cercetărilor lui Mayo din câteva considerente : în primul rând, pentru că ele au avut, aşa cum arătam, o semnificaţie deosebită asupra apariţiei unei noi ştiinţe, a impunerii unui nou domeniu de cercetare ; în al doilea rând, pentru că ele constituie date concrete de cercetare, de experimentare, sugestive încă şi pentru zilele

noastre ; în al treilea rând, întrucât ele evidenţiază faptul că, în domeniul cercetării psihologice şi psihosociologice, rezultatele investigaţiilor nu apar dintr-o dată, brusc, peste noapte, ci, dat fiind că se lucrează cu omul, cu psihologia sa, trebuie să se manifeste răbdare, tact, prudenţă ; în sfârşit, întrucât aceste cercetări, pe lângă faptul că au impus psihologia socială şi organizaţională ca ştiinţă, au deschis largi perspective pentru dezvoltarea sa ulterioară. Nu în ultimul rând, am insistat asupra cercetărilor lui Mayo pentru actualitatea lor. Unul dintre colaboratorii cei mai apropiaţi ai lui Mayo, care a lucrat cu acesta timp de 20 de ani, scria : „Mayo este actual şi astăzi şi ar trebui să reprezinte un punct central al preocupărilor noastre, prin comparaţie cu lectura textelor scrise de ceilalţi investigatori sociali care au în vizor aceeaşi problematică" (Roethlisberger, 1969, p. 238). Deşi paradoxal, această apreciere şi-a păstrat relevanţa şi pentru zilele noastre.

Părerea unui cercetător francez, potrivit căruia „nici o anchetă n-a fost comentată, lăudată şi criticată ca acest prim monument al sociologiei industriale", ni se pare a fi întemeiată şi subscriem la ea. Mai importante decât stăruirea în detaliu asupra valorii şi limitelor cercetărilor lui Mayo ni se par a fi urmărirea modului în care au evoluat aceste cercetări, evidenţierea noilor perspective deschise de ele şi, mai ales, a stadiului atins în evoluţia lor. Un salt în timp ne va pune în evidenţă transformări şi „câştiguri" cognitive impresionante.

4.2. *Prezentul şi prefigurarea viitorului psihologiei organizaţional-manageriale*

Schimbări şi evoluţii interesante, chiar spectaculoase, au avut loc de-a lungul timpului în *interiorul* psihologiei organizaţional-manageriale. Diversificarea şi îmbogăţirea teoretică, regândirea unor teme, argumentarea mai susţinută a altora, aprofundarea şi adâncirea aspectelor practice, imaginarea unor noi modalităţi în vederea uşurării înţelegerii (studii de caz, jocuri de roluri, teme şi întrebări recapitulative etc.) sunt expresia acestor schimbări, evidente, mai ales, pe măsură ce unii autori elaborează şi publică noi ediţii ale unora dintre lucrările lor. Termeni ca *actualizare*, *dezvoltare*, *extindere*, *integrare*, *explicitare*, *completare*, *suplimentare* etc. sunt frecvent folosiţi pentru a evidenţia elementele de noutate care apar de la o ediţie la alta. Voi da doar trei exemple. Organ şi Bateman, în prefaţa la cea de-a treia ediţie a lucrării lor (*Organizational Behavior*, 1986), arătau că au introdus noi capitole despre carieră, luarea deciziilor, performanţele individuale în organizaţii, toate extinse de la nivel managerial şi la nivel nonmanagerial. Gary Johns, în lucrarea *Comportament organizaţional*, apărută şi în traducere românească, preciza că în cea de-a patra ediţie (1996) „materialul inclus este autorizat şi actualizat, reflectând cercetări şi preocupări practice la zi. Sunt abordate atât subiectele tradiţionale (precum teoria aşteptărilor) cât şi cele noi (cum sunt diversitatea, reingineringul şi managementul calităţii totale)" (Johns, 1998, p. XXVII). Tot el spunea că, „prezentând ediţia a patra a cărţii *Comportament organizaţional*, m-am concentrat în dezvoltarea câtorva teme care sunt curente în viaţa actuală a organizaţiilor. Această dezvoltare a indus noi teorii, extinderea celor anterioare şi abordarea temelor într-o manieră integratoare în întregul text" (*ibidem*, p. XXVIII). Apoi, ni se arată textual că aspectele globale

ale vieţii organizaţionale au primit o „tratare mai extinsă”, forţa de muncă a fost analizată „mai explicit”, motivaţia şi carierele au beneficiat de „explicaţii suplimentare”, folosirea banilor pentru a motiva lucrul în echipă, grupurile autoconduse, echipele intrafuncţionale au beneficiat de o „nouă tratare”, problematica formării echipelor a fost „actualizată şi extinsă” etc. Spector, pentru cea de-a treia ediţie a lucrării sale apărută în 2003, enumera nu mai puţin de 37 de unităţi informaţionale (conţinuturi modificate) dintre care 21 sunt informaţii complet noi, neexistente în ediţiile anterioare, iar alte 16, extinderi ale unora deja existente în tratările anterioare. Îmbogăţită este şi bibliografia lucrării cu peste 189 de referinţe noi dintre care 100 de lucrări apărute în anul 2000 şi în cei următori (Spector, 2003, pp. VI-VIII).

După opinia noastră, cele mai semnificative modificări în interiorul psihologiei organizaţional-manageriale au apărut la *nivelul concepţiei*, *metodologiei*, *problemelor investigate*, *finalităţilor* scontate.

4.2.1. *Schimbări ale concepţiilor*

Cu timpul, *concepţia* psihologiei organizaţional-manageriale asupra omului şi organizaţiei, a relaţiei dintre om şi organizaţie a devenit mai *realistă*, mai *flexibilă*, mai *integrativă*. Dacă pe la începuturile psihologiei organizaţional-manageriale oamenii erau consideraţi în bloc, ca un vast ansamblu de mici „subiecţi economici”, mai apoi ei au trebuit să fie consideraţi şi trataţi ca fiinţe umane, cu nevoi şi trebuinţe existenţiale, cu relaţii specifice, cu norme formale şi informale interdependente, cu conflicte şi tensiuni latente sau manifeste între ei sau între ei şi conducere. S-a corijat şi concepţia idilică referitoare la organizaţie, aceasta nemaiapărând ca o structură ideală, perfectă, armonioasă şi echilibrată, ci cu puncte critice şi nevralgice, cu momente tensional-conflictuale, chiar de criză, fapt ce s-a repercutat asupra eficienţei sub dublul ei aspect – individual şi organizaţional.

Psihologii organizaţionali au conştientizat din ce în ce mai mult că ideea *contractului psihologic* dintre om şi organizaţie este de o mare relevanţă explicativă pentru comportamentul organizaţional şi, mai ales, pentru eficienţa organizaţională. Cum contractele psihologice sunt determinate de punctele de vedere, de înţelegerea şi perceperea normelor contractuale de către cele două părţi, se înţelege de la sine că modurile diferite de percepţie şi înţelegere vor produce efecte diferite. La vechile concepţii ale relaţiei dintre om şi organizaţie elaborate de Schein şi Argyris se adaugă, mai recent, concepţiile promovate de Robinson, Kraatz şi Rousseau (1994) care vorbesc despre *contracte tranzacţionale* (asociate cu efecte negative) şi *contracte relaţionale* (ce generează comportamente prosociale) (vezi Muchinsky, 2000, pp. 284 şi urm.). De asemenea, psihologii organizaţionali au înţeles că nu este deloc realist *să separe cele două sfere ale existenţei* (*profesionale* şi *personale*), deoarece luăm cu noi acasă problemele de la locul de muncă, iar problemele personale afectează viaţa profesională. Viziunea realistă şi integral-holistă atât asupra fiecărui element al relaţiei (omul, pe de o parte, organizaţia, pe de altă parte), cât şi asupra relaţiei înseşi este un câştig incontestabil al psihologiei organizaţional-manageriale. Sistematizările operate de psihologia organizaţional-managerială în legătură cu diferitele ei probleme sunt la fel de noi şi originale. După opinia noastră, psihologia organizaţional-managerială a făcut cea mai bună sistematizare a teoriilor motivaţiei

comportamentului organizaţional, pe care le-a grupat în teorii de conţinut (subdivizate la rândul lor în alte două: unele bazate pe motive neierarhizate, altele ce presupun ierarhizarea motivelor) şi teorii de proces. Aşa cum fazele percepţiei (detecţia, discriminarea, identificarea, interpretarea) în condiţiile intervenţiei unor factori perturbatori, descoperite de psihologia inginerească, au fost introduse în psihologia generală, tot aşa şi sistematizarea teoriilor motivaţiei făcută de psihologia organizaţional-managerială ar trebui preluată de psihologia generală. (Personal am preluat această sistematizare şi am inclus-o în cursul de *Fundamentele psihologiei*.)

4.2.2. *Noi viziuni metodologice*

Schimbări importante întâlnim şi la nivelul *metodelor* şi *metodologiei de cercetare*. Multă vreme, psihologia organizaţional-managerială a depus mari eforturi pentru a deveni o ştiinţă riguroasă, bazată pe precizie şi obiectivitate, pentru a nu i se reproşa că în mediul dinamic şi complex organizaţional nu se poate experimenta. Contribuţia ei nu s-a limitat însă doar la experimentarea în mediul organizaţional, ci la perfecţionarea a înseşi metodei experimentului. Ea a introdus, de pildă, o serie de *noi variabile experimentale* (*mediatoare*, *moderatoare* etc.), completându-le în felul acesta pe cele deja cunoscute (dependente, independente, aleatorii). Psihologii organizaţionali arată că acţiunea stilului de conducere asupra ratei absenteismului nu este directă, ci mediată de o altă variabilă (satisfacţia muncii) sau moderată de variabile cum ar fi rutina/varietatea muncii (vezi Organ, Bateman, 1986, pp. 30-31). În ultimii ani asistăm şi la o deplasare a psihologiei organizaţional-manageriale de la *metodele cantitative* spre cele *calitative*. De la poziţia de spectator, cercetătorul trece tot mai mult la poziţia de subiect activ, implicat personal în procesul cercetării. Aşadar, se face translaţia de la detaşare la implicare, de la cercetarea fenomenelor din afara lor la cercetarea fenomenelor organizaţionale din interiorul, din chiar „miezul" lor. Observaţia participativă, studiile de caz, metoda etnografică aplicată în surprinderea variaţiilor socioculturale etc. sunt tot mai prezente şi frecvente în cercetarea psihoorganizaţională. Cu siguranţă însă că soluţia optimă o va constitui nu avantajarea unor metode şi dezavantajarea altora, ci utilizarea lor echilibrată, fiecare dintre ele avându-şi propriile virtuţi şi limite, împreună completându-se şi complementarizându-se. Poate de aceea, Adrian Furnham îşi elaborează consideraţiile asupra metodelor psihologiei organizaţional-manageriale dintr-o asemenea perspectivă, arătând atât avantajele, cât şi limitele fiecărei metode (vezi Furnham, 1997, pp. 28-41).

Mai recent, psihologia organizaţional-managerială propune modelul *omului de ştiinţă practician* care îmbină cercetarea academică şi punerea în practică a celor descoperite. De asemenea, ea promovează tot mai insistent *modelul cercetării-acţiune* propus de multă vreme de Kurt Lewin. Pentru omul de ştiinţă practician, laboratorul îl constituie mediul social în care îşi desfăşoară activitatea membrii societăţii, iar subiecţii nu sunt alţii decât membrii organizaţiei. Datele obţinute în urma investigării acestei realităţi capătă o mai mare relevanţă şi o validitate crescută, comparativ cu datele obţinute în condiţiile mediilor artificiale (de laborator). Cercetarea-acţiune este o procedură concepută a trata problemele dintr-o situaţie concretă, inedită, ea presupunând monitorizarea constantă de-a lungul unei perioade de timp astfel încât feedback-ul obţinut să poată fi

util realizării unor modificări, ajustări, schimbări de direcţie (vezi Cummings, Worley, 1993 ; Brewerton şi Millward, 2001).

4.2.3. *Renovarea şi actualizarea problematicii*

Cea mai mare efervescenţă a avut loc în psihologia organizaţional-managerială la *nivelul problematicii* acesteia. Unele chestiuni vechi au fost fie estompate, fie reluate şi reinterpretate din perspectiva noilor achiziţii teoretice şi metodologice. Acestea apar în diferite capitole din psihologia organizaţional-managerială sub titlul de probleme „revizuite". Se vorbeşte astfel despre „revizuirea" teoriei relaţiilor umane, care prin anii '60 a devenit teoria „resurselor umane", cu accente pe participare şi schimbare organizaţională din perspectiva globală a sistemului organizaţional. „Revizuită" a fost şi problematica angajării în muncă, a loialităţii şi devotamentului. Deşi aceste noţiuni sunt folosite în psihologia organizaţional-managerială de multă vreme, mai recent, prin anii '90, ele au suscitat un viu interes din partea cercetătorilor, fiind definite şi redefinite, teoretizate, operaţionalizate şi convertite în instrumente de măsurare. Modelul tridimensional al „angajamentului" (citeşte „loialităţii", „devotamentului"), propus de J.P. Meyer şi N.J. Allen începând cu 1990, este unul dintre cele mai cunoscute, dar şi controversate. După opinia celor doi autori, *angajamentul* cuprinde trei dimensiuni (afectivitate, costuri percepute, obligaţii) cărora li s-au ataşat denumirile de *angajament afectiv*, *angajament de continuitate* şi *angajament normativ* (vezi Meyer, 1997). Controversele şi criticile pe tema acestui model sunt în plină desfăşurare, unii autori reproşându-i insuficienta definire a noţiunii de *angajament*, echivalarea altor noţiuni, deficienţe ale instrumentului de măsurare etc. La cel de al XXVII-lea Congres Internaţional de Psihologie (23-28 iulie 2000, Stockholm), angajamentul organizaţional a fost una dintre temele predilecte ale psihologilor industrial-organizaţionali. Au fost analizate : probleme teoretice şi metodologice ale angajamentului (Suedia) sau ale celor trei forme de angajament – afectiv, continuu, normativ (Spania) ; relaţia dintre angajament şi calitatea vieţii (Brazilia), dintre angajament şi suportul organizaţional (Mexic) ; modalităţile de creştere a angajamentului (Canada, Texas) ; probleme specifice angajamentului în diverse ţări ale lumii (China, Nigeria, Africa de Sud) etc.

Reluată este şi problema *mentorului*, a rolului lui în mediul organizaţional. Se vorbeşte despre „nevoia de mentor" a subordonaţilor, despre rolul mentorului asupra dezvoltării carierei, a satisfacţiei angajaţilor în muncă. La acelaşi Congres Internaţional de Psihologie la care ne-am referit mai sus au fost susţinute comunicări cu privire la rolul compoziţiilor diadice în exprimarea nevoii de mentor (Canada), efectele mentorului asupra carierei, transmiterea mentoratului de la superiori la subordonaţi (Japonia), relaţiile dintre mentori, supervizori şi coechipieri (Germania).

Alte probleme din corpul psihologiei organizaţional-manageriale sunt cu totul şi cu totul noi, însă în consens cu schimbările economice, sociale, politice, culturale, organizaţionale. Prin anii '60 a izbucnit în psihologia organizaţional-managerială problematica *dezvoltării organizaţionale* (celebra *O.D. – organizational development*), ca formă esenţială de intervenţie organizaţională cu scopul ameliorării sau creşterii eficienţei personale şi organizaţionale. Anii '80 sunt în mod sigur anii conştientizării semnificaţiei

culturii organizaţionale în viaţa organizaţiilor. S-au propus nenumărate definiţii, s-au făcut clasificări ale tipurilor de culturi organizaţionale, s-a insistat asupra rolului determinant al culturii organizaţionale în toate sferele vieţii de organizaţie (Deal, Kennedy, 1982 ; Hofstede, 1984, 1991 ; Schein, 1985). S-a conştientizat faptul că nu este suficientă schimbarea obiectivului, a structurii sau a tehnologiei organizaţiei pentru a obţine creşterea corespunzătoare a eficienţei. Transferul unor inovaţii dintr-o cultură organizaţională în alta nu conduce automat la obţinerea efectelor scontate. Astăzi, problematica diversă şi extrem de complexă a culturii organizaţionale reprezintă un centru de maxim interes pentru mulţi cercetători.

Anii '90 sunt şi mai bulversaţi de probleme absolut noi cu care se confruntă psihologia organizaţional-managerială. Se lansează, de exemplu, foarte multe concepte noi care îşi aşteaptă delimitarea şi confirmarea.

Unul dintre acestea este cel de „organizaţie care învaţă" (Senge, 1990). Organizaţia care învaţă este cea „în care oamenii îşi dezvoltă în permanenţă capacitatea de a obţine rezultatele pe care şi le doresc, unde sunt promovate moduri noi şi extinse de gândire, unde aspiraţiile colective sunt stabilite liber şi unde oamenii învaţă continuu să acorde atenţie întregului, şi nu fiecărei părţi componente în parte" (*ibidem*, p. 3). Mai mult sau mai puţin asemănător defineau organizaţia care învaţă şi alţi autori. „Organizaţia care învaţă este cea care facilitează învăţarea pentru toţi membrii săi şi care se transformă continuu" (Pedler *et al.*, 1991, p. 9). Swieringa şi Wierdsma (1992) au arătat că organizaţia care învaţă are nu numai capacitatea de învăţare, ci şi abilitatea de a „învăţa să înveţe", şi, în virtutea acestui fapt, de a deveni competentă şi de a rămâne competentă. Noul concept a ridicat o serie de probleme : ce se învaţă ?, cum se învaţă ?, în ce mod se pun în practică cele învăţate ?, de ce se învaţă ?, este învăţarea organizaţională sinonimă sau analoagă cu învăţarea individuală ? Răspunsurile nu au întârziat să apară : se învaţă cooperarea în rezolvarea problemelor, munca în echipă, capacitatea de producere a rezultatelor dorite, modelele de gândire inedite şi exploratorii, aspiraţiile colective etc. Învăţarea organizaţională presupune şi inversul ei, „dezvăţarea" unor comportamente, atitudini. „Crearea unei *organizaţii care învaţă* nu constituie decât jumătate din soluţia problemei. Tot atât de importantă este şi crearea unei *organizaţii care se dezvaţă*... Pentru a-şi clădi viitorul, orice companie trebuie să se dezveţe de cel puţin o parte din propriul trecut" (Hamel, Prahalad, 1994, p. 60).

Un alt concept este cel de *faţă* (Earley, 1997) pentru a se explica mai bine motivaţia socială a oamenilor, „faţa" referindu-se la evaluarea persoanei după judecăţile ei proprii, dar şi după judecăţile sociale externe. Comportamenul de „faţă" este situat în procesele de schimbare socială, comportamentul fiecăruia dintre noi fiind ghidat de eforturi de reglare şi întărire a imaginii proprii.

Azi, un alt concept nou este cel de *comportament civic-organizaţional* (CCO). Termenul, cunoscut şi sub denumirea de „sindromul soldatului devotat", a fost lansat în literatura de specialitate în anul 1980, dar şi-a găsit o exprimare deplină în 1988, o dată cu apariţia lucrării lui D.W. Organ, *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome.* Organ definea CCO ca fiind „comportamentul individual care este benevol, fără a fi direct sau explicit recompensat de sistemul de recompense formale şi

care, în ansamblu, susţine funcţionarea eficientă a organizaţiei. Prin benevol avem în vedere că acest comportament nu este o cerinţă expresă a prescripţiilor postului, cum ar fi condiţiile foarte specifice ale contractului angajatului cu organizaţia ; acest comportament este mai degrabă o problemă de alegere personală şi de aceea lipsa lui nu este, în general, sancţionabilă" (Organ, 1988, p. 4). După cei mai mulţi autori, comportamentul civic/cetăţenesc poate fi organizat în jurul a şapte dimensiuni : altruism ; fair-play ; loialitate organizaţională ; conformism organizaţional ; iniţiativă individuală ; civism ; dezvoltare personală (Podsakoff *et al.*, 2000). După cum se poate observa, conceptul de *comportament civic cetăţenesc* este foarte apropiat de vechile concepte de *comportament prosocial* sau *comportament extra-rol*. În esenţă, acest comportament constă în contribuţia pe care o au membrii organizaţiei la creşterea eficienţei, dincolo de obligaţiile lor profesionale cerute sau expectate. Diferitele comportamente cetăţeneşti (voluntariatul pentru realizarea unor activităţi care nu sunt părţi formale ale atribuţiilor unui post de muncă, întrajutorarea, apărarea scopurilor organizaţiei etc.) sunt considerate, împreună cu comportamentele profesionale, ca definind un nou tip de performanţă numit „performanţă contextuală".

O revenire în forţă în perimetrul psihologiei organizaţional-manageriale, nu numai în SUA, ci şi în ţările est-europene, o cunoaşte şi conceptul de *workaholism*, care poate fi tradus prin „dependenţa de muncă", prin analogie cu „dependenţa faţă de alcool". În perioadele de creştere economică sau de tranziţie de la un tip de economie la altul, organizaţiile încearcă să obţină un profit cât mai mare de la salariaţii lor prin condiţionarea menţinerii în post în funcţie de numărul de ore lucrate, aşa încât membrii organizaţiei, vrând-nevrând, se refugiază în muncă. *Workaholism*-ul are grade diferite : de la o dependenţă uşoară până la una excesivă, maximală, soldată cu moartea (o formă specială o reprezintă ceea ce japonezii au denumit *Karoshi* – adică moartea prin extenuare). *Workaholism*-ul se referă însă nu numai la orele de muncă prestate în organizaţie, ci şi la cele din afara organizaţiei, din aşa-zisul „timp liber". Cauzele *workaholism*-ului, caracteristicile persoanelor dependente de muncă, efectele fenomenului respectiv – sunt probleme de mare interes la ora actuală pentru psihologia organizaţional--managerială. Diverşi autori (Kato, 1995 ; Macerlean, 1999 ; Burke, 1999 ş.a.) se întreabă dacă *workaholism*-ul este un fenomen firesc, normal sau de natură patologică (unii îl consideră a fi o tulburare obsesiv-compulsivă sau o formă de depresie, alţii cred că este înrudit cu perfecţionismul). Epuizarea profesională face ravagii mai ales în mediile spitaliceşti. Trecerea rapidă de la o misiune la alta, necesitatea de a face faţă exigenţelor tot mai mari ale pacientului/climatului de tensiune permanentă, criteriilor de eficienţă înalte îi fac pe unii profesionişti, mai ales pe manageri, să clacheze.

Foarte cercetată a început să fie şi munca *femeilor manager*. Femeia, neglijată multă vreme, chiar şi atunci când presta o muncă de execuţie, continuă să fie neglijată şi astăzi. Ea este mult subapreciată în rolurile manageriale de nivel mediu şi superior. Davidson şi Cooper (1993) arătau că, în Marea Britanie, femeile ocupă mai puţin de 5% din posturile de conducere superioară şi aproximativ 26% din totalul funcţiilor de tip managerial, în condiţiile în care ele reprezintă peste 40% din totalul forţei de muncă. Ele nu reuşesc să treacă aşa-numitul „plafon de sticlă", adică „bariera invizibilă" care le împiedică să ocupe funcţii mai importante în cadrul organizaţiei (vezi Cole, 2000, pp. 259 şi urm.).

Problemele legate de discriminarea şi hărţuirea sexuală a femeilor, cele referitoare la neglijarea sau protejarea lor excesivă, la găsirea unor modalităţi de asigurare a tratării echilibrate şi echitabile a lor au invadat agenda de lucru a cercetătorilor.

Organizarea locului de muncă a intrat din nou în sfera de interes a psihologiei. Ambianţa de muncă interpretată multă vreme de psihologia industrială doar sub raport fizic, deci ca ambianţă naturală, suscită noi întrebări şi generează propuneri originale pe direcţia reamenajării ei. În momentul de faţă spaţiul de muncă este inflexibil, mai degrabă *deţinut* sau *posedat* de cineva anume decât *împărţit cu alţii*, este folosit permanent, nu doar atunci când ai nevoie, este invariabil, acelaşi pentru o perioadă mare de timp, şi nu variat, în funcţie de nevoi. Ce s-ar putea face pentru a crea un spaţiu de muncă flexibil, funcţional, cu locuri de muncă variate de derulare a activităţilor, cu posibilitatea alegerii chiar a unui loc în funcţie de activitatea sau sarcina ce urmează a fi executată ? Iată întrebări care îşi aşteaptă răspunsul.

La fel de nou este şi conceptul de *justiţie/dreptate organizaţională*, apărut în contextul studierii atitudinilor şi comportamentelor de la locul de muncă, a motivaţiei şi satisfacţiei sau a procesului luării deciziilor. Multe aspecte din organizaţie (tratamentul corect al subordonaţilor de către managerii lor, deciziile de alocare a resurselor ; actele pozitive sau negative, chiar antisociale etc.) sunt ghidate de grija pentru dreptate şi echitate. Cele mai multe cercetări asupra dreptăţii organizaţionale abordează percepţia corectitudinii în deciziile organizaţionale şi în procedurile de luare a deciziilor, existând o corectitudine a rezultatelor (dreptatea distributivă) şi o corectitudine a proceselor (dreptatea procedurală). Interesul pentru noua problematică se explică prin aceea că justiţia/dreptatea organizaţională este predictivă pentru multe atitudini şi comportamente ale angajaţilor (Gilliland, Chan, 2001).

Conceptul de *inteligenţă emoţională* (IE), lansat prin anii '90 de Salovey şi Mayer şi dezvoltat apoi de Goleman, începe să-şi găsească o tot mai largă utilizare în psihologia organizaţional-managerială. Însuşi Goleman a publicat în anul 1998 o nouă lucrare intitulată *Working with Emotional Intelligence* (*Lucrând cu inteligenţa emoţională*) în care stăruie asupra rolului IE în obţinerea succesului organizaţional. El a descoperit că IE este de aproape două ori mai importantă pentru manageri în vederea obţinerii succesului decât IQ-ul şi competenţele tehnice. Cu cât persoana ocupă o funcţie mai înaltă în cadrul organizaţiei, cu atât este necesar ca nivelul IE să fie mai mare. Aceleaşi constatări sunt prezente în lucrările mai noi ale lui Goleman (vezi Goleman, Cherniss, 2001 ; Goleman, Boyatzis, McKee, 2002). La rezultate asemănătoare a ajuns şi Mihaela Roco (2002) într-o cercetare întreprinsă pe manageri. Ea a constatat că managerii din firmele performante au un nivel al IE peste medie. De asemenea, s-a relevat şi faptul că nivelul IE era mai mare la managerul general, mai scăzut la şefii de departamente şi la şefii de echipe. În momentul de faţă, nu numai IE preocupă psihologia organizaţional-managerială, ci şi problematica emoţiilor în ansamblul ei. Diverşi autori (Fineman, 2000 ; Payne, Cooper, 2001 ş.a.) insistă în lucrările lor asupra rolului emoţiilor în organizaţie, şi mai ales în activităţile managerilor.

Noi şi actuale sunt şi cercetările asupra fenomenului de *mobbing*, înţeles ca o „persecuţie" sau, pur şi simplu, ca o „psihoteroare" la locul de muncă. Cel care l-a descris şi introdus în cercetarea psihoorganizaţională, Henry Leymann, profesor la Universitatea din Stockholm, scria : „Prin *mobbing* noi înţelegem o situaţie comunicativă care ameninţă să-i producă

angajatului grave daune fizice şi psihice. *Mobbing*-ul este un proces de distrucţie, el este constituit din acţiuni ostile care, luate izolat, pot părea anodine, dar prin repetiţie constantă au efecte primejdioase" (Leymann, 1996, pp. 26-27). Practic, este vorba nu despre orice situaţie comunicativă, ci doar despre cele ostile, agresive, care presupun confruntări, maltratări morale, dispreţuirea, vexarea şi batjocorirea personalităţii, despre cele care, dacă sunt practicate *sistematic* şi pe *perioade îndelungate*, devin deranjante, dureroase şi chiar distrugătoare. Astfel de fenomene au o extensie foarte mare în mediile organizaţionale, având loc între colegi, între subordonaţi şi şeful/şefii lor, între şefi şi subordonaţi, între organizaţie şi angajaţii săi. *Mobbing*-ul se practică de-a lungul şi chiar de-a latul organizaţiei, descendent, ascendent, orizontal, combinat. Psihologia organizaţională a început să fie interesată de cunoaşterea unor probleme cum ar fi evoluţia, cauzele, efectele, măsurile ameliorative ale *mobbing*-ului (vezi Zlate şi Creţu, 2002).

Un alt concept care a început să prindă contur în psihologia organizaţional-managerială este cel de *externalizare*. Fenomenul constă în încredinţarea unora dintre activităţile/serviciile firmelor, care nu pot fi executate de ele însele, firmelor exterioare specializate. Practica angajării unor persoane sau firme specializate pentru a prelua o responsabilitate sau o funcţie pe care personalul existent dintr-o organizaţie nu o poate realiza este veche. În fond, echipa de cercetare a lui Mayo a fost invitată să investigheze şi să ofere soluţii la unele probleme apărute în atelierele de la Hawthorne pe care managerii organizaţiei nu le puteau găsi. În momentul de faţă, practica externalizării este extrem de răspândită. Se apreciază că, în SUA, mai mult de 8 firme din 10 contractează alte firme specializate care să preia anumite porţiuni ale managementului de zi cu zi. Mai mult, ea a intrat în vizorul reflecţiilor teoretice şi chiar al cercetărilor empirice. Din păcate, nu au fost încă întreprinse studii ample asupra unor probleme cum ar fi : efectele externalizării asupra personalului din organizaţia ce solicită intervenţia, precum şi asupra celor care o oferă ; tipurile de activităţi/servicii care pot fi sau nu externalizate ; beneficiile sau costurile externalizării ; abilităţile persoanelor implicate în externalizare ; cadrul legal în care ea poate fi practicată etc. O lucrare recent apărută (Isabelle Renard, *Externaliser. Pourquoi – Comment ?*) schiţează câteva dintre problemele mai importante ale externalizării : elaborarea şi negocierea contractului de externalizare ; pregătirea şi derularea operaţiei de externalizare ; finalizarea externalizării. Date fiind implicaţiile organizaţional-manageriale ale externalizării, este de aşteptat ca ea să suscite un interes din ce în ce mai mare din partea specialiştilor.

Conceptele şi problemele noi din psihologia organizaţional-managerială sunt mult mai numeroase decât putem noi schiţa în acest capitol. De aceea, ne oprim aici cu enumerarea lor. Mai important este să ne referim la modificările şi restructurările majore apărute la nivelul *finalităţilor* psihologiei organizaţional-manageriale.

4.2.4. *Accentuarea finalităţii ameliorative*

Am putea afirma că, dintotdeauna, psihologia organizaţional-managerială a avut o finalitate ameliorativă. Ea a fost mai puţin interesată de descrieri, explicaţii, interpretări, clasificări, caracterizări, şi mai mult de îmbunătăţirea activităţii umane, a climatului de lucru, a randamentului muncii. Şi, chiar atunci când a recurs la descrieri, caracterizări, clasificări etc., a făcut-o tot dintr-o perspectivă ameliorativă. Pentru a putea însă propune

programe de soluţii ameliorative, era necesară cunoaşterea foarte bună a vieţii şi problematicii organizaţionale. În acest sens, psihologia organizaţional-managerială a trebuit să-şi dezvolte un instrumentar psihodiagnostic propriu. Aşa încât, la un moment dat, au început să apară, la început timid, apoi tot mai viguros, lucrări pe problematica psihodiagnosticului organizaţional. Menţionăm lucrarea lui Michael I. Harrison (1987), mai puţin elaborată, şi pe cea publicată de Judith R. Gordon (apărută în 1983 şi ajunsă la a şasea ediţie în 1990), şi anume *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, care cuprinde nenumărate instrumente de diagnoză a comportamentului individual, de grup sau organizaţional şi este extrem de utilă mai ales pentru practicieni. Menţionăm şi noua lucrare a lui Michael I. Harrison, în colaborare cu Arie Shirom, apărută în 1999 şi dedicată psihodiagnosticului organizaţional.

Orientarea psihologiei organizaţional-manageriale spre aspectele ameliorative este demonstrată şi de apariţia unor lucrări care conţin un număr impresionant de instrumente, exerciţii, studii de caz etc. menite a contribui la instrumentarea practicienilor pentru a putea soluţiona mai uşor problemele cu care se confruntă (vezi Bowen, Lewicki, Hall, Hall, 1997 ; Bellenger, Pigallet, 1997).

Demersul diagnostic se încadrează astfel într-o triadă de excelenţă – diagnoză, intervenţie, eficienţă –, fapt care potenţează mai profund finalitatea ameliorativă a psihologiei organizaţional-manageriale.

4.2.5. *Prefigurări*

Este de aşteptat ca, în viitorul apropiat, transformările din interiorul psihologiei organizaţional-manageriale să fie şi mai extinse şi profunde decât cele de până acum. Şi este firesc să fie aşa deoarece forţa de muncă de astăzi este mult diferită faţă de cea din trecut. Un număr tot mai mare de oameni vor să se angajeze, nivelul educaţional al acestora este mai înalt, creşte ponderea femeilor încadrate în muncă (mai ales în munca de conducere), de asemenea, natura muncii se schimbă într-un ritm accelerat (există un număr mare de profesii, multe dintre ele necesită lucrul la calculator şi cunoştinţe în acest sens, creşte numărul slujbelor *part-time* etc.). Cercetătorii care se ocupă cu studierea schimbării naturii muncii insistă asupra factorilor care au condus la apariţia unui asemenea fenomen. Astfel, se invocă influenţa masivă a tehnologiei (mai ales a noilor tehnologii comunicaţionale), tendinţa de internaţionalizare a organizaţiilor, implicit a *job*-urilor, creşterea gradului de integrare şi de competiţie economică (vezi Hodson, Sullivan 1995 ; Spector, 2003 ş.a.). Schimbările sociale şi economice rapide îi solicită pe indivizi să înveţe şi să capete aptitudini şi deprinderi nu doar noi, dar şi numeroase (este ceea ce se desemnează prin termenul de *multiskilled*), care să crească gradul de adaptare a individului la solicitările şi schimbările organizaţionale. Faptul că indivizii sunt nevoiţi să-şi elaboreze noi deprinderi la mijlocul vieţii complică şi mai mult situaţia. Un asemenea fapt va crea serioase probleme pentru recrutarea şi selecţia personalului, evaluarea performanţelor, managementul carierei.

La toate acestea se adaugă o multitudine de alte probleme cu care se confruntă organizaţiile : folosirea drogurilor la locul de muncă, reîntoarcerea oamenilor la lucru chiar şi după ce au fost pensionaţi, creşterea alarmantă a costurilor medicale pe care organizaţiile le fac cu propriii angajaţi, înmulţirea solicitărilor făcute de membrii organizaţiei de a-şi

desfăşura munca acasă sau în afara orelor de program. Aşa-numita *muncă la distanţă* sau *tele-munca* schimbă aproape total lumea profesiilor. Munca tradiţională desfăşurată pe parcursul a opt ore, într-un spaţiu strict delimitat (birou, atelier etc.) începe să-şi piardă din importanţă, lăsând locul muncii în care timpul şi spaţiul vor fi altfel gestionate. Noul tip de muncă necesită alte competenţe (autonomia, capacitatea de a gestiona spaţiul şi timpul profesional, capacităţi cognitive legate de căutarea informaţiilor, abilităţi sociale etc.). De asemenea, vor apărea noi meserii : *provider* – furnizarea şi comercializarea accesului la reţele ; creator de site-uri web ; teleoperator – cel care răspunde la solicitările telefonice ale clienţilor, administrator de servicii telefonice etc. Aceste noi meserii ridică probleme de selecţie a oamenilor, de formare profesională, de sensibilizare a colegilor, de formare a managerilor. Interesul pentru noul tip de muncă a început să crească. Unii autori încearcă s-o caracterizeze sub raport teoretic (Terssac, 1992 ; Rifkin, 1996 ; Kouloumdjian, 2000 ; Louche, Jouve, 2003), alţii organizează cercetări empirice (Lancry, Baugnet, Corne, Cottinet, 2000) pentru a afla repercusiunile noului tip de muncă asupra unor dimensiuni psihocomportamentale cum ar fi : identitatea profesională, habitudinile, relaţiile de muncă, sentimentele, trebuinţele etc. Un interes cu totul aparte se manifestă faţă de rolul noilor tehnologii de informare şi comunicare (prescurtat numite NTIC) în raport cu activităţile de muncă şi cu organigrama (vezi Vallery, 2003).

Dar poate că cea mai mare provocare o reprezintă *diversificarea* enormă a muncii şi a locurilor de muncă ce atrage după sine „stres şi conflict şi îl poate face pe fiecare – atât pe cei privilegiaţi, cât şi pe cei mai puţin privilegiaţi – anxios şi supărat". În acelaşi timp însă, diversificarea permite ca organizaţiile să „funcţioneze armonios, să câştige avantaje competitive faţă de organizaţiile omogene". Toate acestea creează probleme liderilor care ar trebui să se angajeze în „strategii şi proceduri conceptuale în aşa fel încât să se asigure că diferenţele dintre muncitori nu diminuează ci, mai degrabă, întăresc funcţionarea organizaţiei". Aşadar, noua problemă care se ridică în faţa organizaţiilor este aceea de „a învăţa să gestioneze diversitatea" (vezi Faye Crosby, Peggy Stockdale, în Stockdale & Crosby, 2004, p. XVIII).

Referindu-se la unii dintre factorii şi condiţiile enumerate, Paul Muchinsky arată că ei exercită o presiune asupra specificului muncii care este totodată economic eficientă şi personal satisfăcătoare. Indiferent dacă psihologia organizaţional-industrială este pregătită sau nu să facă faţă tuturor acestor noi solicitări, sublinia Muchinsky în continuare, noul mileniu a venit (Muchinsky, 2000, p. 21). După opinia noastră, nu trebuie pusă la îndoială capacitatea psihologiei organizaţional-manageriale de a face faţă noilor solicitări şi exigenţe. Ea a demonstrat că dispune de suficiente forţe pentru a se afirma şi, aşa cum s-a afirmat până acum, o va face şi de acum înainte.

*
* *

La sfârşitul acestui capitol dedicat psihologiei organizaţional-manageriale în expresia ei de ştiinţă şi de profesie, am dori să reluăm cuvintele unui psiholog american, Abraham K. Korman, care cu mulţi ani în urmă arăta că domeniul psihologiei organizaţionale este *vechi* şi *nou*, *stabil* şi *dinamic*, *teoretic* şi *aplicativ*, *experimental* şi *clinic*. Este *vechi* întrucât problemele integrate în acest domeniu sunt la fel de vechi ca şi istoria înregistrată a

omului – şi poate şi mai vechi decât atât ; este *nou* pentru că încearcă să studieze şi să înţeleagă trăsăturile sociale şi psihologice care afectează funcţionarea a ceea ce este mai semnificativ şi dramatic în instituţiile contemporane : organizarea pe scară largă ; este *stabil* pentru că procedeele şi metodologia sunt aceleaşi cu cele acceptate în întregul domeniu ştiinţific şi pentru că unele dintre problemele sale sunt aceleaşi cu cele studiate timp de jumătate de secol şi mai bine ; este *dinamic* pentru că înseşi viaţa societală şi cea organizaţională sunt dinamice, schimbarea normelor şi valorilor reprezentând un fapt curent ; este *teoretic* deoarece mulţi cercetători sunt interesaţi de lămurirea unor chestiuni fundamentale ; este *aplicativ* pentru că alţii se preocupă şi de implicaţiile lor practice ; este *experimental* deoarece metodologia experimentului este utilizată ca un procedeu de cercetare atât în laborator, cât şi în afara lui ; este *clinic* deoarece unele tipuri de probleme nu ne conduc direct la elaborarea şi utilizarea unor procedee experimentale, ci, dimpotrivă, presupun utilizarea unui tip mai subiectiv de investigaţie clinică, îndeosebi în stadiile preliminare ale cercetării. Psihologia organizaţional-managerială este fiecare dintre acestea şi toate la un loc (Korman, 1973, p. 17). Am preluat de la Korman această lungă caracterizare nu doar pentru că ea este sugestivă sau pentru că îşi păstrează întru totul actualitatea, ci şi pentru a sublinia faptul că, între timp, unele dintre caracteristicile psihologiei organizaţional-manageriale (noutatea, dinamismul, aplicabilitatea) s-au accentuat atât de mult încât în momentul de faţă se poate vorbi pe bună dreptate despre maturitatea ei deplină şi, mai ales, despre impactul ei puternic asupra celor mai diverse aspecte ale vieţii sociale.

Bibliografie

ANZIEU, D. ; MARTIN, J.Y. (1969), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris.
ARGYLE, M. (1972), *The Social Psychology of Work*, Allen Lane, Penguin Press, London.
ARGYRIS, C. (1970), *Participation et organisation*, Dunod, Paris.
AUERBACH, A. (1996), *The world of Work. An Introduction to Industrial, Organizational Psychology*, Brown & Benchmark, Madison.
BASS, B.M. (1965), *Organizational Psychology*, Boston.
BELLENGER, L. ; PIGALLET, PH. (1997), *77 études de cas et exercices. Formation et développement personnel*, ESF, Paris.
BLAKE, R.B. ; MOUTON, J.S. (1969), *Les deux dimensions du management*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
BOGÁTHY, Z. (1999), *Negocierea în organizaţii*, Top Manager, Timişoara.
BOGÁTHY, Z. (2002), *Conflicte în organizaţii*, Editura Eurostampa, Timişoara.
BOGÁTHY, Z. (coord.) (2004), *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*, Editura Polirom, Iaşi.
BOWEN, D.D. ; LEWICKI, R.J. ; HALL, D.T. ; HALL, F.S. (1997), *Experiences in Management and Organizational Behavior*, ediţia a IV-a, John Wiley & Sons Inc., New York.
BREWERTON, P. ; MILLWARD, L. (2001), *Organizational Research Methods*, Sage Publications, London.
BROWN, J.A.C. (1961), *Psychologie sociale de l'industrie*, Éditions de l'Épi, Paris.
BURKE, R.J. (1999), „Workaholism in Organizations : gender differences”, *Sex roles : a journal of research*, septembrie.
BURNS, T. (ed.) (1969), *Industrial Man*, Penguin Books, London.

CHIRICĂ, SOFIA (1996), *Psihologie organizaţională. Modele de diagnoză şi intervenţie*, Casa de editură şi consultanţă Studiul Organizării, Cluj-Napoca.

CHIRICĂ, SOFIA (2003), *Inteligenţa organizaţiilor. Rutinele şi managementul gândirii colective*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

COLE, G.A. (2000), *Managementul personalului*, CODECS, Bucureşti.

CONSTANTIN, T. ; STOICA-CONSTANTIN, A. (2002), *Managementul resurselor umane*, Institutul European, Iaşi.

COOLEY, C.H. (1909), *Social Organization*, New York.

CUMMINGS, G. ; WORLEY, C.G. (1993), *Organization Development and Change*, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.

CURŞEU, P. ; BOROŞ, S. (2004), *Femeia manager. Între reprezentare şi realitate socială*, Editura ASCR, Cluj-Napoca.

DAVIDSON, M. ; COOPER, C. (eds.) (1993), *European Women in Business and Management*, Paul Chapman.

DE VISSCHER, P. ; NECULAU, A. (coord.) (2001), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

DEAL, T. ; KENNEDY, A. (1982), *Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London.

DICKSON, W.J. (1948), *The New Industrial Relations*, Cornell University, New York.

DUNNETTE, M.D. ; KIRCHNER, W.K. (1965), *Psychology Applied to Industry*, Appleton Century Crofts, New York.

EARLEY, P.C. (1997), „Doing an about face : Social Motivation and cross-cultural currents”, in EARLEY, P.C. ; EREZ, M. (eds.), *New Perspectives on Industrial/Organizational Psychology*, New Lexington Press, San Francisco.

ETZIONI, A. (1973), *Les organisations modernes*, Dunod, Paris.

FINEMAN, S. (2000), *Emotion in Organizations*, Sage, London.

FRIEDMANN, G. (1954), *Problèmes du machinisme industriel*, Gallimard, Paris.

FRIEDMANN, G. (1963), *Où va le travail humain ?* , Gallimard, Paris.

FURNHAM, A. (1997), *The Psychology Behaviour at Work. The Individual in the Organization*, Psychology Press, Taylor & Francis group, London.

GELLERMAN, S.W. (1963), *Motivation and productivity*, American Management Association, New York.

GILLILAND, S.W. ; CHAN, D. (2001), „Justice in Organizations : Theory, Methods and Applications”, in ANDERSON, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C. (eds.), *Handbook of Industrial Work & Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publications, London.

GOLEMAN, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York.

GOLEMAN, D. ; BOYATZIS, R. ; McKEE, A. (2002), *Primal Leadership – Realizing the Power of Emotional Intelligence*, HVB Press.

GOLEMAN, D. ; CHERNISS, C. (2001), *The Emotional Intelligent Workplace*, Josey Bass, New York.

GORDON, JUDITH R. (1987), *A Diagnostic Aproach to Organizational Behaviour*, ediţia a II-a, Allyn & Bacon, Inc. Boston.

GREENBERG, J. ; BARON, R. (1993), *Behaviour in Organizations*, Allyn & Bacon, Boston

HAMEL, G. ; PRAHALAD, C. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

HARRISON, M.I. (1987), *Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes*, Sage Publications, London.

HARRISON, M.I. ; SHIROM, A. (1999), *Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice*, Sage Publications, London.

HERSENI, T. (1969), *Psihosociologia organizării întreprinderilor industriale*, Editura Academiei Române, Bucureşti.
HERSENI, T. (coord.) (1973), *Psihologia colectivelor de muncă (Întreprinderea industrială)*, Editura Academiei Române, Bucureşti.
HERZBERG, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris.
HODSON, R. ; SULLIVAN, T.A. (1995), *The Social Organization of Work*, Wadsworth Publishing Company, An International Thomson Publishing Company.
HOFSTEDE, G. (1984), *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*, Sage, Beverly Hills, California.
HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, McGraw-Hill Book Company Europe, London.
JAQUES, E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
JEX, S.M. (2002), *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach*, John Wiley, Inc., New York.
JOHNS, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
KATO, T. (1995), „Workaholism : It's not in the Blood", *Look Japan*, februarie.
KATZ, D. ; KAHN, R.L. (1967), *The Social Psychology of Organizations*, ed. a III-a, New York, London, Sydney.
KELLY, J. (1969), *Organizational Behaviour*, Richard D. Irwin, Inc., Dorsey Press, Homewood, Illinois.
KORMAN, A.K. (1973), *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
KOULOUMDJIAN, MARIE-FRANCE (2000), „Travail à distance", in BERNAUD, J.-L. ; LEMOINE, C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris.
KRECH, D. ; CRUTCHFIELD, R.S. (1948), *Theory and Problems of Social Psychology*, McGraw-Hill, New York (trad.fr. *Théorie et problèmes de la psychologie sociale*, PUF, Paris, 1952, 2 vol.).
LANCRY, A. (1994), „Psychologie du travail", in *Grand dictionnaire de la psychologie*, Larousse, Paris.
LANCRY, A. ; BAUGNET, L. ; CORNE, K. ; COTTINET, A. (2000) „Télétravail salarié à domicile et identité professionnelle", *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, nr. 1-2.
LANDSBERGER, H.A. (1958), *Hawthorne Revisited*, Cornell University, Ithaca, New York.
LAPASSADE, G. (1967), *Groupes, organisations et institutions*, Gauthier-Villars, Paris.
LEAVITT, H.J. (1964), „Organizational Psychology", *Annual Review of Psychology*, vol. 15.
LEAVITT, H.J. (1964), *Managerial Psychology*, Chicago.
LEMOINE, C. (2000), „La psychologie du travail et les organisations : recherche et intervention", in BERNAUD, J.-L. ; LEMOINE, C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris.
LÉVY-LEBOYER, CLAUDE (1974), *Psychologie des organisations*, PUF, Paris.
LEYMANN, H. (1996), *Mobbing. Persécution au travail*, Seuil, Paris.
LIKERT, R. (1972), *Organization humaine*, Gauthiers-Villars, Paris.
LIKERT, R. (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Dunod, Paris.
LOUCHE, CL. ; JOUVE, V. (2003), „Le travail à distance et ses problèmes psychosociologiques", in LÉVY-LEBOYER, CL. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, CL. ; ROLLAND, J.P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.
LUCA, MARCELA RODICA (2003), *Personalitate şi succes profesional*, Editura Universităţii „Transilvania", Braşov.
MACERLEAN, N. (1999), „Signs of Workaholism", *Business*, martie.

MAIER, N.R.F. (1957), *Principes des relations humaines. Applications pratiques dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.

MAIER, N.R.F. (1964), *Prise collective de décisions et direction de groupes*, Hommes et Techniques, Paris.

MAIER, N.R.F. (1970), *La psychologie dans l'industrie*, Gerard & Co, Verviers (Belgia), 2 vol.

MARCH, J.G. ; SIMON, H.A. (1964 ; 1999), *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris.

MAYO, E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan Co., New York.

MAYO, E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

McGREGOR, D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.

McGREGOR, D. (1974), *La profession de manager*, Gauthier-Villars, Paris.

McSHANE, S.L. ; VON GLINOW, M.A. (2000), *Organizational Behavior. Emerging realities for the workplace revolution*, Irwin, McGraw-Hill, Boston, New York.

MEYER, J.P. (1997), „Organizational commitment", in COOPER, C.L. ; ROBERTSON, I.T. (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, Wiley, Chichester.

MILLER, D.C. ; FORM, W.H. (1951), *Industrial Sociology*, Harper & Row, New York.

MUCHINSKY, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Wadsworth/Thomson Learning, Belmont, ediţia a VI-a.

MULLER, PH. ; SILBERER, P. (1968), *L'homme en situation industrielle. Manuel de psychologie industrielle*, Payot, Paris.

NECULAU, A. (1973), „Individ şi organizaţie", *Sociologia în acţiune*, vol. II, Iaşi.

ORGAN, D.W. (1994), „Organizational citizenship behavior and the good solider", in RUMSEY, M.G. ; WALKER, C.B. ; HARRIS, J.H. (eds.), *Personnel selection and classification*, Erlbaum, Hillsdale.

ORGAN, D.W. ; BATEMAN, T. (1986), *Organization Behavior. An Applied Psychological Approach*, IRWIN, Homewood, Illinois, ediţia a III-a.

PAYNE, L.R. ; COOPER, L.C. (2001), *Emotions at Work. Theory, Research and Applications for Management*, John Wiley and Sons, New York.

PEDLER, M. ; BOYDELL, T. ; BURGOYNE, J. (1991), *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, New York.

PETIT, FR. ; DUBOIS, M. (1998), *Introduction à la psychologie des organisations*, Dunod, Paris.

PETRESCU, I. (1998), *Psihologie managerială*, Editura Lux Libris, Braşov.

PETRESCU, I. (2002), *Managementul performanţei*, Editura Lux Libris, Braşov.

PITARIU, H. (2000), *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanţelor profesionale*, All Beck, Bucureşti.

PODSAKOFF, P.M. ; AHEARNE, M.P. ; McKENZIE, S.B. (1997), „Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of work group performance", *Journal of Applied Psychology*, nr. 82.

QUINN, R.P. ; KAHN, R.L. (1967), „Organizational Psychology", *Annual Review of Psychology*, vol. 18.

RENARD, ISABELLE (2004), *Externaliser. Pourquoi – Comment ?*, Éditions d'Organisation, Paris.

RIFKIN, J. (1996), *La fin du travail*, La Découverte, Paris.

ROBBINS, S.P. (1998), *Organizational Behavior. Concepts. Controversies. Appplications*, Prentice Hall International, New Jersey.

ROBINSON, S.L. ; KRAATZ, M.S. ; ROUSSEAU, D.M. (1994), „Changing obligations and the psychology contract : A Longitudinal Study", *Academy of Management Journal*, nr. 37.

ROCO, MIHAELA (2002), „Management şi inteligenţa emoţională", *Revista de psihologie organizaţională*, vol. II, nr. 1.

ROETHLISBERGER, F.J. (1969), *Man in Organizations. Essays*, Cambridge, Massachusetts.
ROETHLISBERGER, F.J. ; DICKSON, W.J. (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
SAAL, F. ; KNIGHT, P. (1988), *Industrial/Organizational Psychology : Science & Practice*, Brooks/Cole, Pacific Grove, California.
SALOVEY, P. ; MAYER, J.D. (1990), „Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, nr. 9.
SCHEIN, E.H. (1971), *Psychologie et organisations*, Hommes et Techniques, Paris.
SCHEIN, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, London.
SCHEIN, E.H. (1965), *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey.
SENGE, P. (1990), *The Fifth Discipline – the Art and Practice of the Learning Organization*, Century Business, Doubleday.
SILVERMAN, D. (1973), *La théorie des organisations*, Dunod, Paris.
SÎNTION, F. (coord.) (2000), *Psihologie managerială*, Editura Fundaţiei „Andrei Şaguna”, Constanţa.
SPECTOR, P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology : Research and practice*, ediţia a III-a, Wiley, New York.
STOCKDALE, M.S. ; CROSBY, F.S. (eds.) (2004), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Blackwell Publishing Ltd.
SWIERINGA, J. ; WIERDSMA, A. (1992), *Becoming a Learning Organization : Beyond the Learning Curve*, Addison-Eesley, London.
TABACHIU, A. ; MORARU, I. (1997), *Tratat de psihologie managerială*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
TANNENBAUM, A.S. (1967), *Psychologie sociale de l'organisation industrielle*, Hommes et Techniques, Paris.
TERSSAC, G. De (1992), *L'autonomie dans le travail*, PUF, Paris.
TIFFIN, J. ; McCORMICK, E.J. (1967), *Psychologie industrielle*, PUF, Paris.
TOFFLER, A. (1973), *Şocul viitorului*, Editura Politică, Bucureşti.
VALLERY, G. (2003), „Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation ? ”, in LÉVY-LEBOYER, CL. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, CL. ; ROLLAND, J.P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.
VLĂSCEANU, MIHAELA (1993), *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Editura Paideia, Bucureşti.
VLĂSCEANU, MIHAELA (1999), *Organizaţiile şi cultura organizării*, Editura Trei, Bucureşti.
VLĂSCEANU, MIHAELA (2003), *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi.
WHYTE, W.H.Jr. (1956), *The Organization Man*, Doubleday & Company, Inc., New York.
ZAMFIR, C. (1974), *Psihosociologia organizării şi a conducerii*, Editura Politică, Bucureşti.
ZLATE, M. (1975), *Psihologie socială şi organizaţională industrială*, Editura Politică, Bucureşti.
ZLATE, M. (1981), *Psihologia muncii – relaţii interumane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
ZLATE, M. (2004), *Leadership şi management*, Editura Polirom, Iaşi.
ZLATE, M. ; CREŢU, R.Z. (2002), „*Mobbing*-ul sau psihoteroarea la locul de muncă”, *Revista de psihologie organizaţională*, vol. II, nr. 1.
***, *Abstracts of the XXVII International Congress of Psychology*, Stockholm, 23-28 iulie 2000, *International Journal of Psychology*, vol. 35, nr. 3-4.

Capitolul II

Organizaţiile: definire şi clasificare

Arătam în capitolul anterior că psihologia organizaţional-managerială studiază omul şi comportamentul său organizaţional. Cine produce şi modelează însă atât omul, cât şi comportamentul său? Cine constituie punctul de pornire şi de sosire al unui asemenea studiu? Fără îndoială că organizaţiile care reprezintă *mediile*, *contextele*, *condiţiile* şi *determinanţii* omului organizaţional şi ai comportamentelor sale specifice. Iată de ce, dacă vrem să înţelegem mai bine obiectul de investigaţie al noii ramuri aplicative a psihologiei, este necesar să reflectăm mai profund asupra organizaţiilor, să le definim şi să le caracterizăm, în fine, să încercăm gruparea lor. Acesta va fi scopul capitolului de faţă.

1. Extensia organizaţiilor

În zilele noastre asistăm la un proces amplu şi continuu de multiplicare şi diversificare a formelor de organizare a vieţii sociale, la apariţia unor modalităţi de acţiune cât mai adecvate pentru rezolvarea optimă a problemelor ce se pun. Printre variatele instrumente de care societatea se foloseşte pentru a-şi asigura buna funcţionare, organizaţiile sociale ocupă un loc deosebit de important. Organizaţiile economice, cele politice, juridice, militare, artistice, administrative, şcolare etc. sunt tot atâtea mecanisme care pun în mişcare oamenii în vederea obţinerii unei eficienţe sociale şi individuale maxime. Unii psihosociologi consideră că apariţia în masă a organizaţiilor este o trăsătură distinctivă a societăţii contemporane care o diferenţiază de alte tipuri de societăţi în care un asemenea fenomen fie nu era prezent, fie nu cunoscuse o amploare aşa de mare. „Succesul marilor organizaţii constituie una dintre caracteristicile esenţiale, dacă nu chiar cea fundamentală a societăţilor moderne. Omul modern nu poate acţiona decât de-a lungul şi în cadrul marilor organizaţii." (Crozier, 1999, p. v) Dacă secolul al XIX-lea a fost secolul individualităţilor, secolul XX este unul al colectivităţilor organizate, al marilor organizaţii. Pentru determinarea acestui tip de societate s-a creat chiar şi un termen special, cel de *societate organizaţională* sau *organizată*, în care organizaţiile ce cuprind tot mai multe domenii ale vieţii oamenilor imprimă un caracter cu totul aparte vieţii sociale, de eficienţa lor depinzând eficienţa întregii societăţi (vezi Presthus, 1962; Ruintenbeck, 1963; Mintzberg, 1989; Drucker, 1993; Scott, 2003, 2004 ş.a.). Ronald Burke şi

Cary Cooper (2000) au publicat o carte incitantă despre organizaţiile aflate în criză, în timp ce Henry Mintzberg (2003) una despre puterea în organizaţii pentru a sugera, de fapt, puterea organizaţiilor asupra oamenilor şi a mediului ambiant.

În aceste condiţii nu este greu să înţelegem de ce organizaţiile, studiul lor au captat într-o mare măsură atenţia cercetătorilor. Încă din anul 1958, March şi Simon arătau că organizaţiile au o mare importanţă datorită *omniprezenţei* lor în viaţa oamenilor, aceştia din urmă petrecându-şi mare parte din timpul lor în cadrul organizaţiilor. În al doilea rând, deoarece organizaţiile produc efecte semnificative în comportamentele oamenilor. Influenţele organizaţionale sunt mult mai *specifice* şi *bine reglementate*, atât în ceea ce priveşte căile prin care se manifestă, cât şi prin conţinutul lor, spre deosebire de alte influenţe sociale care sunt mai difuze, mai puţin reglementate. Specificitatea care individualizează influenţele organizaţionale se datorează *reglementărilor de rol* care, în virtutea faptului că sunt relativ stabile şi cunoscute de toţi membrii organizaţiei, dau posibilitatea anticipării comportamentelor şi, mai ales, a coordonării acestora. Pentru a fi şi mai convingători, cei doi autori recurg la compararea organizaţiilor cu organismul uman. „Specificitatea înaltă a structurii şi coordonării în interiorul organizaţiei, opusă relaţiilor difuze şi schimbătoare care există între organizaţii şi între indivizii izolaţi, tinde a face din organizaţie o unitate sociologică importantă comparabilă cu aceea a unui organism biologic” (March, Simon, 1999, p. 4). La toate acestea se adaugă şi importanţa economică a organizaţiilor, ele nefiind doar o combinaţie între muncă şi capital, ci având şi o dimensiune specifică legată de calitatea funcţionării organizaţionale (vezi Liebenstein, 1976). Oarecum în acelaşi sens se pronunţă şi Mintzberg, care arată că organizaţiile nu numai că se infiltrează şi se insinuează în vieţile oamenilor într-o manieră subtilă, dar, de cele mai multe ori, ajung să le influenţeze, să le controleze şi chiar să le domine existenţa. Create de oameni pentru a le servi în realizarea scopurilor, ele se întorc împotriva lor, punându-le în pericol viaţa şi demnitatea individuală. Mihaela Vlăsceanu (1999), pornind de la o bună cunoaştere a literaturii de specialitate, face o remarcabilă sinteză a argumentelor „pro” şi „contra” semnificaţiei majore pe care o au organizaţiile în lumea contemporană. Iată care sunt aceste argumente :

- organizaţiile sunt surse ale schimbării şi inovării sociale, ele „sparg” normele, convenţiile, aducând pluralitatea în coexistenţă, dar şi în concurenţă ;
- organizaţiile sunt responsabile nu numai de succese, ci şi de eşecuri sociale ; ele conţin atât un potenţial constructiv, cât şi unul distructiv ;
- organizaţiile, mai ales cele birocratice, afectează funcţionarea optimă a democraţiilor ; organizaţiile cu forme aparent democratice de organizare ajung să genereze adevărate sisteme de dominaţie ;
- organizaţiile (tot cu precădere cele birocratice, excesiv raţionalizate) influenţează negativ modul de gândire şi acţiune al oamenilor, generează impersonalizare, formalizare şi centralizare ;
- organizaţiile, chiar prin mecanismele funcţionării lor normale, produc patologii organizaţionale la nivelul întregii societăţi (de exemplu, atunci când organizaţiile acţionează eficient, prin faptul că se centrează pe scopuri relativ limitate şi înguste generează dificultăţi pentru societate).

Toate aceste argumente, arată autoarea, demonstrează importanţa organizaţiilor pentru fiecare dintre noi, dar şi ca domeniu de studiu. De aceea, cunoaşterea sistematică a problematicii organizaţiilor, interpretarea critică, găsirea căilor de schimbare constituie singurele modalităţi de a soluţiona corespunzător relaţia dintre individ şi organizaţie. „Dacă admitem într-adevăr că facem parte integrantă din *societatea organizaţiilor*, atunci singura cale de a nu fi copleşiţi de ele este aceea a explorării şi chestionării permanente a *statu-quo*-ului" (Vlăsceanu, 1999, p. 33). Fără îndoială că asemenea *explorări* şi *chestionări* au fost şi sunt încă extrem de numeroase. Deşi până în momentul de faţă s-a acumulat un material imens cu privire la organizaţii, persistă încă unele dubii cu privire la definirea, descrierea, analiza, clasificarea şi interpretarea lor. Apoi, deşi materialul achiziţionat este impresionant prin cantitatea şi calitatea lui, el nu oferă o viziune unitară asupra organizaţiilor. De ce ? – ne-am putea întreba. După opinia noastră această situaţie are trei cauze majore : mai întâi, multitudinea perspectivelor adoptate în analiza organizaţiilor ; apoi, folosirea nediscriminativă a unor concepte, fapt menit a crea confuzii, neclarităţi, suprapuneri de termeni ; în fine, folosirea uneori abuzivă a unor metafore în conceperea şi interpretarea organizaţiilor. Încercăm în continuare să ne oprim tocmai asupra acestor cauze care au bruiat sau pur şi simplu întârziat elaborarea unei viziuni unitare referitoare la definirea organizaţiilor.

2. Dificultăţi în definirea organizaţiilor

2.1. *Proliferarea perspectivelor de analiză*

Dacă ne-am referi la această primă dificultate, vom constata relativ uşor că ea nu este deloc de neglijat. Unii autori preferă utilizarea perspectivei sociologice, alţii a celei psihologice ; unii sunt înclinaţi spre perspectiva economică, alţii spre cea politică sau juridică ; nu lipsesc nici abordările de tip antropologic, matematic, logic şi cibernetic.

Sociologul american Charles Perrow (1970), spre exemplu, anunţă chiar prin titlul uneia dintre lucrările sale că analiza organizaţiilor va fi făcută din perspectivă sociologică, structurală, societală. El consideră că o asemenea analiză este mai productivă decât una psihosocială, deoarece schimbări importante ale organizaţiilor pot fi obţinute prin proiectarea şi conducerea structurilor organizaţionale, prin folosirea diverselor categorii de stimuli, şi mai puţin prin schimbarea personalităţii, a atitudinilor, a comportamentelor, care se realizează de obicei mai greu. Tocmai de aceea, în lucrarea sa vom întâlni analiza structurilor, tehnologiei, mediului, scopurilor organizaţiilor. Mulţi alţi autori americani (Guest, 1962 ; Etzioni, 1964 ; Litterer, 1968 ; Pfeffer, 1982 ; Aldrich, 1999 ş.a.), care pun un accent deosebit în definirea organizaţiilor pe orientarea oamenilor în vederea realizării scopurilor propuse, adoptă, în esenţă, tot un punct de vedere sociologic. Şi diverşi autori europeni preferă perspectiva sociologică în analiza organizaţiilor. Francezul Georges Lapassade defineşte organizaţia ca un „grup de grupuri reunite care fac legătura între baza societăţii (societatea civilă) şi stat", ca o „colectivitate reunită în vederea realizării unor obiective diferite", ca „un act ce constă în ordonarea şi raţionalizarea sistemului

social”, dar şi „ca o realitate socială” (Lapassade, 1970, pp. 6 ; 77 ; 127 ; 222). Şi Albrow (1997) preferă definirea organizaţiilor dintr-o perspectivă sociologică, militând, totodată, pentru necesitatea delimitării acestei abordări de altele, mai ales de abordarea propusă de teoria organizaţională.

Perspectiva psihologică de abordare a organizaţiilor sociale este la fel de răspândită. Astfel, David Krech şi Richard Crutchfield încercau să găsească, încă din anul 1948, câţiva parametri care să diferenţieze „grupurile psihologice” de aşa-zisele „organizaţii sociale”, ambele considerate ca fiind forme particulare ale organizării sociale. Pentru cei doi autori, *mărimea*, *durata* şi *structura* grupurilor sunt esenţiale în acest sens. Astfel, grupul psihologic dispune de mărime redusă, durată mică, structură labilă, în timp ce organizaţiile sociale au mărime importantă, durată lungă, structură puternică. După cum observăm însă, caracteristicile enunţate nu sunt întru totul suficiente pentru diferenţierea celor două forme ale realităţii sociale. Dacă mărimea, redusă într-un caz şi importantă în altul, poate fi reţinută ca parametru diferenţiator, nu acelaşi lucru îl putem spune şi despre celelalte două, aceasta pentru simplul fapt că există suficient de multe grupuri psihologice cu durată lungă şi structură puternică, la fel cum există suficiente organizaţii sociale ce dispun de o durată scurtă şi o structură foarte labilă, dinamitată permanent de conflicte. Intuind parcă insuficienţa celor trei parametri pentru definirea organizaţiilor, cei doi autori arată în continuare că „organizaţiile sociale sunt grupuri specifice de oameni reali”, oameni care dispun de modalităţi comportamental-acţionale distincte, de sisteme comune de credinţe şi atitudini etc. (vezi Krech, Crutchfield, 1952, vol. II, p. 504). Definiţia conţine, după cum lesne se poate observa, o suficient de amplă perspectivă psihologică şi, mai ales, psihosocială. Subliniind faptul că organizaţia cuprinde grupuri *reale* de oameni, *pattern-uri de acţiune*, *credinţe* etc., se încearcă surprinderea laturii ei umane.

Chiar şi atunci când se adoptă una şi aceeaşi perspectivă de analiză a organizaţiilor, întâlnim diverse maniere de acţiune. Astfel, unii autori preferă analiza unidimensională, punând accent doar pe semnificaţia unei singure dimensiuni în buna funcţionare a organizaţiilor, în timp ce alţii preferă o analiză multidimensională a acestora. Trei autori americani (R.E. Coffey, A.G. Athos, P.A. Raynolds) iau în considerare, de exemplu, cinci tipuri de dimensiuni : *sociale* (ceea ce se cuvine să faci în contexte sau roluri specifice – respectarea normelor de grup şi de rol) ; *psihologice* (ceea ce se cuvine să faci pentru a fi ceea ce eşti sau ceea ce poţi deveni – respectarea unicităţii individului) ; *ideale* (ceea ce trebuie să faci în toate contextele şi rolurile – apelul la convingeri, atitudini, credinţe) ; *scopul* (ceea ce trebuie să faci pentru a determina realizarea sarcinilor – conştientizarea sarcinilor imediate) ; *învăţarea* (ceea ce trebuie să faci pentru a şti mai mult despre tine, despre lume şi despre relaţiile care pot apărea). În interiorul acestor dimensiuni pot să apară o serie de conflicte între normele comportamentale diferite (sau chiar opuse) pe care ele le conţin, pentru care individul trebuie să opteze sau pe care trebuie să le armonizeze. Dar conflicte pot exista şi între dimensiuni, prezenţa mai multora la un anumit moment dat implicând opţiunea pentru una dintre ele. Sarcina organizaţiilor este aceea de a contribui la optimizarea comportamentului tocmai în asemenea situaţii conflictuale. Aceasta nu se poate realiza decât dacă se întreprinde o analiză profundă a mai multor niveluri : individual, interpersonal, grupal, intergrupal,

organizaţional, societal. Iată deci cum perspectiva psihoindividuală continuă cu cea psihosocială şi se încheie cu cea sociologică (Coffey, Athos, Raynolds, 1975, capitolul 14).

Multitudinea perspectivelor şi a punctelor de vedere în analiza organizaţiilor are o serie de efecte, dintre care mai semnificative ni se par a fi următoarele :

a) Apariţia organizaţiilor în accepţiuni diferite. Astfel, uneori ele apar ca *produs* (îndeosebi atunci când accentul cade pe specificul scopurilor realizate), alteori ca *proces* (când accentul cade pe mijloacele folosite, care pot fie facilita, fie îngreuia buna lor funcţionare). Sunt şi cazuri când cele două accepţiuni se regăsesc *reunite* în una singură.
b) Accentuarea unor elemente diferite în definirea şi caracterizarea organizaţiilor, deşi mai toţi autorii selectează şi folosesc aproximativ aceleaşi elemente (număr mare de membri, scop comun, activitate comună). La unii accentul este pus pe elementele *structural-componente* ale organizaţiei (materiale, spaţiu etc.), la alţii pe cele *uman-psihologice* (pe oamenii reali, cu credinţele, opiniile şi atitudinile lor), în sfârşit, la alţii accentul cade pe înseşi *elementele organizaţionale* (calcul, raţionament, decizii). În evidenţierea unuia sau altuia dintre aceste elemente găsim rezonanţa uneori directă, alteori deghizată a unor teorii formulate în legătură cu organizaţiile pe care le vom analiza mai departe.
c) Absolutizarea când a aspectelor *formale* şi de eficienţă strict *materială* a organizaţiilor, când a aspectelor *informale*, psihologice şi de eficienţă *psihosocială* şi *socială* a lor, cu alte cuvinte, disjuncţia dintre „material" şi „uman", dintre „eficienţa materială" şi „eficienţa uman-psihologică".
d) În sfârşit, dar nu în ultimul rând, asistăm la adâncirea cunoaşterii organizaţiilor sub anumite aspecte, însoţită însă de pierderea din vedere a altora şi, mai ales, a viziunii de ansamblu.

2.2. *Utilizarea nediscriminativă a conceptelor*

După cum arătam ceva mai înainte, o altă dificultate în definirea organizaţiilor o constituie utilizarea nediferenţiată a unor concepte, adeseori chiar arbitrară. În lucrările de sociologie, economie sau psihologie a organizaţiilor întâlnim o mare varietate de termeni, cum ar fi : *organizaţie*, *organizare*, *activitate organizată*, *instituţie*, *grup cu scop*, *uniune*, *asociaţie* etc., care, nu de puţine ori, sunt folosiţi alternativ, fără nici o intenţie de diferenţiere, sau chiar sunt plasaţi unii în locul altora, fapt ce îl pune în dificultate pe cititor. Alţi termeni, precum *grup*, *organizaţie*, *întreprindere*, *instituţie* sunt adeseori confundaţi sau utilizaţi într-o manieră polisemică (vezi Lapassade, 1970 ; Coté, Abravnel, Jacques, Belanger, 1986 ; Livian, 2001).

Un sociolog polonez, Jan Szczepanski, într-una dintre lucrările sale, tradusă şi în limba română (vezi *Noţiuni elementare de sociologie*, 1972), ilustrează foarte bine cele afirmate mai înainte. De exemplu, el defineşte organizaţia ca fiind „un grup cu scop, o asociaţie…, ea reprezintă oamenii organizaţiei, adică uniţi pentru realizarea unor scopuri într-un mod raţional, economic, coordonat" (pp. 189-190). Definirea noţiunii de

organizaţie prin intermediul altor noţiuni (*grup cu scop*, *uniune*, *asociaţie*) este mult prea evidentă pentru a mai fi necesară comentarea ei. Ni se spune apoi că „prin organizaţii înţelegem modalitatea de conducere şi îndrumare a oamenilor cât şi a unor mijloace diferite de acţiune, dar şi modalitatea de coordonare a activităţilor, de armonizare a eforturilor şi de control al rezultatelor pentru obţinerea unui scop de către un număr mare de oameni, care efectuează în mod parţial sarcinile" (p. 190). Or, suprapunerea noţiunii de *organizaţie* peste cea de *organizare* apare ca fiind extrem de transparentă. Se arată apoi textual că organizaţiile sunt „un sistem de modele de conduită, instituţii, roluri sociale, mijloace de control social care asigură convieţuirea membrilor colectivităţii" (pp. 191-192), creându-se astfel posibilitatea confundării lor cu instituţiile care, cu câteva zeci de pagini mai înainte, fuseseră definite ca „aşezăminte administrative, economice, politice, culturale etc. care asigură satisfacerea nevoilor" (p. 165). Situaţia se complică de îndată ce una şi aceeaşi formă de organizare socială este încadrată când într-o noţiune, când în alta. De pildă, familia apare ca instituţie la p. 15, ca grup social la p. 245 ; partidele politice ca instituţii la p. 15, ca grupuri cu scopuri sau ca asociaţii şi uniuni la pp. 278-279.

La cele de mai sus se adaugă şi introducerea unor termeni absolut noi, ca alternativi pentru termenul consacrat de *organizaţie*. Nume cunoscute, chiar celebre din sociologie şi psihologie procedează în acest mod cu intenţia vădită de a clarifica lucrurile şi, mai ales, de a adăuga perspective inedite de analiză şi interpretare a organizaţiilor. Din păcate, nu de puţine ori, efectele obţinute sunt contrare intenţiilor, în sensul că sunt generate noi şi noi ambiguităţi şi chiar confuzii. Fără a insista prea mult, vom da câteva exemple. Robert Merton (1948) preferă să folosească termenul de *birocraţie* pentru cel de *organizaţie*, pe când Talcott Parsons (1956, 1964) pe cel de *structuri*, ambii având în vedere formele de organizare încorsetate într-un ansamblu de reguli şi procese caracterizate printr-o mare rigiditate. Foarte aproape de cei doi este şi Erving Goffman (1968) care s-a ocupat cu studiul unor forme de organizare specifice (aziluri, secte religioase, închisori, spitale psihiatrice) pe care le-a desemnat prin noţiunea de *instituţii totale*. Pentru el, instituţiile totale reprezentau „un loc de reşedinţă şi de muncă, în care un număr mare de indivizi, puşi în aceeaşi situaţie, rupţi de lumea exterioară pentru o perioadă îndelungată, trăiesc împreună o viaţă izolată ale cărei forme sunt explicit şi minuţios reglementate" (Goffman, 1968, p. 41 ; vezi şi Goffman, 2004, p. 11). Lăsând la o parte faptul că instituţiile totale nu pot fi considerate organizaţii, ci, cel mult, cazuri-limită ale acestora, ele închid prea mult aceste forme de organizare în ele însele, le încorsetează şi rigidizează. Probabil că nevoia deschiderii către exterior, ca şi flexibilizarea funcţionării lor se resimţeau acut, ceea ce i-a şi determinat pe unii autori să schimbe perspectiva de abordare, însă, o dată cu aceasta, şi noţiunile prin care ea era denumită.

James March şi Herbert Simon (1958), în America, şi Michel Crozier şi Erhard Friedberg (1977), în Franţa, deschid organizaţiile către perspectiva funcţională, primii doi vorbind despre organizaţii în termeni de *sisteme raţionale*, iar ultimii doi în termeni de *sisteme concrete de acţiune*. Sistemele raţionale aveau în vedere mai ales comportamentele membrilor organizaţiei, în special pe cele decizionale, iar sistemele concrete de acţiune se refereau la construcţiile sociale produse ca urmare a „jocurilor" structurate la

care participă actorii sociali, natura şi regulile acestor „jocuri” condiţionând în fiecare moment strategiile actorilor care, la rândul lor, sunt condiţionate de „jocuri”. Analiza sistemică şi funcţională a fost continuată de mulţi alţi autori, care introduc, de asemenea, noi noţiuni. Pierre Bourdieu (1980) vorbeşte despre organizaţii în termeni de *câmpuri sociale sau administrative* (prin care vizează nu doar relaţiile din interiorul organizaţiilor, ci şi pe cele dintre organizaţii şi mediul lor exterior imediat) ; Luc Boltanski şi Laurent Thévenot (1991), pornind de la ideea existenţei mai multor dimensiuni, acţiuni şi strategii acţionale care se întretaie sau se juxtapun, introduc noţiunea de *montaj compozit*, organizaţiile fiind înţelese „ca locuri de trecere, de tensiune şi articulare a unor logici şi regimuri de acţiune de natură diferită”. Pentru Emmanuel Lazega (1994), organizaţiile sunt *reţele* (prin care se reunesc actorii sau unităţile), pentru Claudette Lafaye (1998) ele sunt *universuri* (rigide sau flexibile).

Aşa se prezintă lucrurile când se vorbeşte despre organizaţii în general ; când însă organizaţiile sunt particularizate, situaţia se complică şi mai mult. De exemplu, definirea organizaţiilor economice necesită diferenţierea lor de alte forme de organizare socială. Claude Ménard, care a publicat o carte despre *L'Économie des organisations* (1997), simte nevoia de a diferenţia organizaţiile economice de ceea ce desemnăm prin termenul de *instituţii* şi prin cel de *piaţă* (vezi Ménard, 1997, pp. 16-19).

Nu ne propunem să stăruim aici şi acum asupra nici unei diferenţieri dintre toate aceste noţiuni. Un asemenea fapt ar fi extrem de dificil şi ar depăşi cu mult intenţiile lucrării noastre. Între paranteze fie spus, astfel de demersuri au fost întreprinse de alţi autori. Vezi, de exemplu, lucrarea lui W. Richard Scott despre *Instituţii şi organizaţii* (2004). Ceea ce am vrut să subliniem prin aceste incursiuni sau treceri în revistă ale modurilor de utilizare a tuturor acestor noţiuni au fost dificultăţile pe care le-au creat în ceea ce priveşte definirea noţiunii de *organizaţie*.

2.3. *Multiplicarea metaforelor*

Psihologia recurge frecvent la metafore pentru a-şi descrie, explica sau caracteriza propriile fenomene studiate. Psihologia organizaţional-managerială nu putea face excepţie, de aceea ea abundă în metaforizarea celor mai multe elemente cu care operează, organizaţiile constituind, fără îndoială, unul dintre cele mai proeminente. Gareth Morgan, în frumoasa şi subtila lui lucrare *Images of Organizations* (1986), descrie opt metafore ale organizaţiilor, care reprezintă tot atâtea moduri de gândire asupra organizaţiilor. Iată care sunt acestea :

- *organizaţia ca maşină* – proiectată şi operaţionalizată ca un simplu instrument, umanizată prin nevoile umane pe care urmează să le satisfacă ; ceea ce contează sunt structurile, normele, raţionalitatea comportamentelor, activităţile concepute tehnicist şi inginereşc, performanţele scontate ;
- *organizaţia ca organism* – mecanismul viu, adaptabil, asemănător corpului uman trece pe primul plan ; aşa cum într-un organism întâlnim organe şi aparate bine diferenţiate, creierul care lucrează la nivel conştient şi automatizat, cooperare între organe şi aparate, tot aşa şi într-o organizaţie întâlnim diviziunea muncii, nivelul de

autoritate, relaţii între oameni, acestea din urmă fiind corespondentul primelor trei caracteristici ale organismului uman ;

- *organizaţia în ipostaza de creier* – centru de comandă, raţional, axat pe rezolvarea problemelor, autocritic şi inovator ;
- *organizaţia ca sistem cultural* – ca set de valori împărtăşite, principii, atitudini şi credinţe despre ce este important şi despre cum lucrează oamenii, ca minisocietăţi cu ritualuri, ideologii, mituri şi simboluri ;
- *organizaţia ca sistem politic* – ca o instituţie cu putere, autoritate, responsabilitate, ordine, control şi influenţă ; cu interese divergente care se cer a fi armonizate, cu jocuri de putere ce modelează comportamentele organizaţionale ;
- *organizaţia ca „închisoare psihică”*, deci ca o colecţie de mituri şi fantome care limitează drastic accesul la lumea exterioară ;
- *organizaţia ca flux şi transformare* – ca sistem generativ, care se naşte, creşte, se dezvoltă, se regenerează, dă naştere la noi tipuri de oameni şi de comportamente organizaţionale ;
- *organizaţia ca mijloc de dominare* – ca mecanism de a impune voinţa proprie asupra altora prin dominare şi control, ca un „câmp de luptă” între manageri şi muncitori, cu fenomene de segregare intergrupală sau de solidarizare intragrupală.

Atât la începutul, cât şi la sfârşitul cărţii sale, Morgan nu uită să arate şi să încerce a ne convinge cât de importantă este interpretarea organizaţiilor în termeni de metafore. Prin metafore putem „*citi*” şi înţelege organizaţiile, le putem construi şi conduce, putem alimenta acţiunea cu informaţii, în fine, le putem utiliza ca teorii aplicative. Dat fiind faptul că „organizaţiile sunt multe lucruri dintr-o dată”, după cum se exprimă el, cele opt metafore oferă modele de analiză alternative, ne „obligă să luăm în considerare mai multe perspective de analiză deoarece una singură nu este suficientă”. El consideră chiar că vom putea gândi mai bine şi într-un mod mai deschis despre organizaţii utilizând cuvântul „imaginizare”, care oferă un punct de vedere mult mai puternic asupra fenomenelor organizaţionale fundamentale. „Organizaţia este întotdeauna constituită din imagini şi din idei de bază ; noi organizăm tot aşa de mult şi bine cum *imaginizăm*, şi este întotdeauna posibil să *imaginizăm* în multe moduri diferite” (Morgan, 1986, p. 343).

Deşi nimeni nu se îndoieşte de rolul recurgerii la imagini şi metafore în descrierea şi chiar definirea organizaţiilor, nu este greu să observăm că uneori metafora are un caracter paradoxal, în sensul că perspectiva propusă este reducţionistă, bazându-se, în principal, pe ignorarea sau respingerea altora la fel de posibile. Se pare apoi că metafora introduce o interpretare extrem de subiectivă şi rigidă, mai degrabă petrificând cunoaşterea decât deschizând-o spre ceva nou. Chiar dacă ne stimulează spre găsirea altor modalităţi de analiză, ea insinuează în conştiinţa noastră „iluzia realităţii” care abia de acum încolo trebuie corectată ; de asemenea, nevoia opţiunii devine obsedantă, iar optarea pentru ceva înseamnă implicit respingerea a altceva, la fel cum acceptarea tuturor opţiunilor generează un eclectism de proastă calitate.

2.4. *Depăşirea dificultăţilor*

Se subînţelege că depăşirea celor trei categorii de dificultăţi la care ne-am referit mai înainte se impune de la sine. Cum s-ar putea realiza acest lucru ? În mai multe feluri.

Iată mai jos câteva dintre ele.

1) Organizaţiile sunt realităţi umane şi sociale deosebit de complexe, în ele găsindu-şi confruntarea nenumărate aspecte, cum ar fi cele psihologice, sociologice, economice, politice etc. Iată de ce studiul *interdisciplinar*, deci din perspectiva mai multor ştiinţe, este de dorit. Nu întâmplător Joe Kelly considera că „esenţa comportamentului organizaţional derivă din necesitatea unui mod de abordare interdisciplinară" (Kelly, 1969, p. 9). Numai că un asemenea studiu este greu de realizat din mai multe motive, dintre care specializarea institutelor de cercetare şi a cercetătorilor ocupă un loc important. Constituirea unor echipe interdisciplinare de cercetare, deşi dezirabilă din punctul de vedere al eficienţei sociale, ridică adeseori o serie de probleme atât de dificile încât realizarea lor practică devine aproape imposibilă. Aceasta nu înseamnă că trebuie să se renunţe la un asemenea studiu. După părerea noastră, una dintre soluţiile practice actuale de rezolvare a problemei respective o reprezintă studiul adâncit pe specialităţi al organizaţiilor, fără a pierde însă din vedere importanţa unor aspecte adiacente, sau corelarea a două-trei perspective apropiate, fapt care uşurează realizarea sintetizării lor. În ceea ce ne priveşte, am preferat această ultimă modalitate de acţiune.

În analiza problematicii unităţilor sociale ne-am propus să utilizăm perspectiva psihosocială şi organizaţională. Luăm în considerare ambele perspective concomitent, deoarece fiecare în parte, pe lângă avantajele pe care le presupune, are şi o serie de limite. Astfel, prin perspectiva psihosocială putem interpreta, explica, teoretiza un fenomen, dar posibilitatea ameliorării lui este mai redusă, în timp ce perspectiva organizaţională este mai mult ameliorativă decât efectiv o teorie a schimbării, ea mai degrabă descrie fenomenele prezente în organizaţie, decât explică geneza şi evoluţia lor, se adresează mai mult structurilor în care se desfăşoară activitatea, şi mai puţin relaţiilor dintre cei care populează şi pun în mişcare aceste structuri. Iată de ce numai combinarea, interacţiunea celor două perspective este capabilă de a suplini limitele particulare ale fiecăreia dintre ele. Cele două perspective de analiză a organizaţiilor nu se exclud, ci sunt complementare, fiecare dintre ele accentuând o anumită latură, un anumit aspect şi contribuind prin aceasta la desăvârşirea întregului. Am preferat utilizarea perspectivei psihosociale şi organizaţionale şi din alte două motive : în primul rând, pentru că ea ne este mai familiară, în al doilea rând, pentru că este mai puţin luată în considerare la noi atât în plan teoretic, cât mai ales în plan practic-aplicativ.

Mai recent, în literatura de specialitate au fost propuse modalităţi de abordare a problematicii psihologiei organizaţional-manageriale mult mai extinse. Una dintre ele aparţine autorilor McShane şi Von Glinow (2000) care lansează ideea unor *ancore conceptuale* menite a ghida studiile şi investigaţiile psihoorganizaţionale. Se vorbeşte astfel despre *ancora multidisciplinarităţii* (ce constă în încorporarea de către PO/M a cuceririlor din alte ştiinţe, cum ar fi antropologia, ingineria, economia, ştiinţele

comunicării) ; *ancora metodei ştiinţifice* (care presupune testarea ipotezelor pe baza culegerii informaţiilor cu metode ştiinţifice) ; *ancora contingenţei* (ce se referă la necesitatea potrivirii soluţiilor la problemele din diferite situaţii, deoarece o soluţie nu este bună indiferent de circumstanţe) ; *ancora nivelurilor de analiză* (de obicei problematica psihoorganizaţională fiind abordată la trei niveluri : individual, grupal, organizaţional) ; *ancora sistemelor deschise* (potrivit căreia organizaţiile sunt constituite din părţi interdependente care conlucrează şi interacţionează cu mediul extern) (vezi McShane, Von Glinow, 2000, pp. 15 şi urm.). În figura 2.1. redăm schematic cele cinci ancore conceptuale.

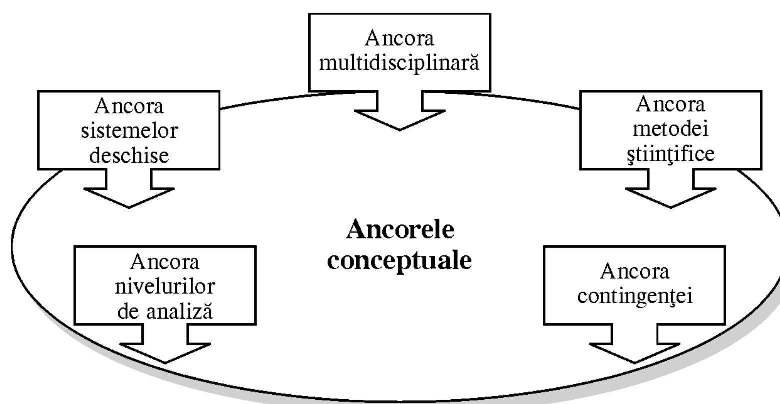


Figura 2.1. *Ancorele conceptuale*

Stăpânirea acestor ancore conceptuale constituie o premisă pentru cunoaşterea adecvată a problematicii psihoorganizaţionale şi, mai ales, pentru creşterea eficienţei managementului. Fără îndoială că aceste cinci ancore conceptuale îşi vor găsi locul şi în lucrarea noastră.

2) Cât despre cea de-a doua dificultate – utilizarea nediscriminativă a unor noţiuni –, credem că au reieşit clar cel puţin două concluzii. Pe de o parte, nu este exclusă posibilitatea creării premiselor unor confruntări de idei, a comparării benefice, a realizării diferenţierilor şi distincţiilor absolut necesare, fapt care poate conduce la îmbogăţirea perspectivelor explicativ-interpretative ale organizaţiilor, la progresul cunoaşterii psihoorganizaţionale. La urma urmelor, orice nouă noţiune aduce cu sine un nou mod de abordare, chiar dacă nu sunt sesizate încă de la început toate delimitările şi consecinţele generate. Pe de altă parte, nu-i mai puţin adevărat că inventarea unor noi termeni, a unor modalităţi explicativ-interpretative insuficient gândite şi corelate duce inevitabil la relativizarea sau chiar la „spargerea” unor câştiguri cognitive întemeiate. Vom încerca, de aceea, ca, fără a intra în foarte multe amănunte, să ne centrăm pe noţiunea de *organizaţie* şi s-o delimităm cât mai exact cu putinţă de altele învecinate sau relativ asemănătoare.

3) În sfârşit, cea de a treia dificultate în definirea organizaţiilor – folosirea metaforelor – poate fi depăşită prin reţinerea a ceea ce este realmente valoros, cel puţin ca intenţie sau ca sugestie, în fiecare metaforă. Astfel, pot fi reţinute următoarele idei : necesitatea de

a lua în considerare utilitatea şi eficacitatea organizaţiei, ca şi posibilitatea de a anticipa comportamentele pornind de la elementele stabile (metafora organizaţiei ca maşină) ; deschiderea organizaţiei către mediul înconjurător şi nevoia de adaptare a ei la acesta (metafora organizaţiei ca organism) ; importanţa procesului de tratare a informaţiilor pentru mediile organizaţionale (metafora organizaţiei în ipostaza de creier) ; semnificaţia normelor, regulilor şi valorilor – ca factori reglatori ai comportamentelor organizaţionale (metafora organizaţiei ca sistem cultural) ; necesitatea conducerii organizaţiei, a exercitării puterii – ca premisă a bunei funcţionări organizaţionale (metafora organizaţiei ca sistem politic) ; rolul factorilor psihologici în funcţionarea organizaţiilor (metafora organizaţiei ca spaţiu psihic) ; considerarea caracterului dinamic, evolutiv al organizaţiei, cu momente de calm şi tensiune, echilibru şi dezechilibru (metafora organizaţiei ca flux şi transformare) ; distribuţia puterii – generatoare de înţelegere, cooperare sau de conflicte, de unde necesitatea negocierilor (metafora organizaţiei ca mijloc de dominare). Pentru noi, metaforele vor constitui doar un stimulent în vederea desprinderii cât mai riguroase a sferei, conţinutului şi caracteristicilor noţiunii respective. Vom recurge ponderat, raţional, şi nu abuziv, la metafore, şi mai ales doar atunci când va fi absolut necesar.

3. Definirea organizaţiilor

3.1. *Criteriile definirii*

Nu este deloc greu să observăm că în definirea organizaţiilor se recurge adeseori la o multitudine de criterii. Unul dintre acestea îl constituie sfera noţiunii respective, aşa încât vom întâlni definiţii *extensive* sau definiţii *restrictive*. Mai interesant este că unul şi acelaşi autor trece cu uşurinţă, uneori chiar pe aceeaşi pagină, de la un tip la altul. Herbert Simon (1957), de exemplu, începe prin a declara : „În această carte, termenul de *organizaţie* se raportează la structura complexă a comunicaţiilor şi altor relaţii într-un grup uman... Sociologul numeşte această structură *sisteme de roluri*", pentru ca puţin mai jos să definească organizaţiile administrative „ca sisteme de comportamente colective" (Simon, 1957, p. 72). La fel procedează Peter M. Blau şi Richard W. Scott (1963) referindu-se la organizaţiile formale. Acestea, arată ei, „sunt stabilite în intenţia explicită a atingerii unor obiective" (p. 1), având reguli necesare prevederii şi modelării comportamentelor în sensul realizării obiectivelor formulate ; totodată, ele dispun de „o structură formală de statute cu canale de comunicare şi linii ierarhice clar definite" (p. 14). Într-un mod asemănător definesc organizaţiile şi autorii contemporani. „Organizaţiile sunt creaţii umane. Ele sunt entităţi în care indivizii interacţionând şi în interdependenţă lucrează într-o structură pentru a obţine scopuri comune. Ele se prezintă în multe forme, iar scopurile lor sunt variate şi nu pot fi întotdeauna împărţite implicit/explicit către toţi membrii organizaţiei" (Furnham, 1997, p. 6). Puţin mai departe citim : „Organizaţiile sunt sisteme complexe care au input-uri şi output-uri de multe tipuri şi căi diferite de a le transforma pe primele în ultimele" (*ibidem*). Doi autori francezi recurg la o aceeaşi manieră în definirea organizaţiilor. O organizaţie, arată ei, nu se poate rezuma la o sumă

de indivizi, grupuri, ateliere, birouri sau servicii. Aceste elemente se află într-o stare de *interacţiune necesară*, altfel spus, de *interdependenţă* în vederea realizării unui obiectiv oficial comun. Interdependenţa este cea care fundează unitatea organizaţiei, ea fiind nu numai de ordin operativ, ci şi de natură socială, înscriindu-se în psihologia indivizilor şi grupurilor, ca şi în relaţiile acestora (vezi Petit, Dubois, 1998, p. 10).

După opinia noastră, definiţiile extensive creează pericolul prolixităţii, ele devin mai degrabă enumerativ-descriptive, nereuşind să surprindă notele realmente definitorii ale organizaţiilor, pe când cele restrictive par a fi eliptice, necesitând, de aceea, nenumărate alte explicaţii şi informaţii suplimentare. Şi unele, şi altele pierd din vedere perspectiva istorică absolut utilă pentru înţelegerea modului de evoluţie a unor perspective uşor asemănătoare, uşor diferite sau pur şi simplu radical inedite. În ceea ce ne priveşte, preferăm să îmbinăm criteriul istoric cu cel problematic în definirea organizaţiilor, chiar dacă nu întotdeauna logica ştiinţei reproduce istoria ştiinţei, iar istoria ştiinţei nu ţine seama de rigorile logicii ştiinţei. Credem că definirea organizaţiilor a parcurs trei mari etape :

- prima este etapa *anilor '60* (puţin înainte, puţin după) când organizaţiile au fost definite în termeni de *scopuri*, *structuri formale* şi în termeni *integrativi* ;
- a doua este etapa *anilor '70-'80* (poate cu aceeaşi precizare : puţin înainte, puţin după), definirea organizaţiilor fiind făcută în termeni de *activităţi umane* ;
- a treia etapă este cea a finalului *anilor '80 şi a perioadei actuale*, când organizaţiile sunt definite în termeni de *performanţe controlate*.

3.2. *Tipuri de definiţii ale organizaţiilor*

3.2.1. *Definirea organizaţiilor în termeni de scopuri, structuri formale şi în termeni integrativi*

Se pare că acestea sunt definiţiile cele mai numeroase. Chiar exemplele prezentate la începutul acestei secţiuni ilustrează un asemenea punct de vedere, termenii de *scop* şi de *structură* nelipsind de la nici un autor citat.

1) *Definirea organizaţiilor în termeni de scopuri* are la bază o idee mai generală prezentă în sociologie. Este vorba despre faptul că sociologii au tendinţa de a asocia şi de a atribui scopuri oricărei forme de organizare socială – şi, cum organizaţiile sunt asemenea forme extrem de importante, s-a considerat că îndeplinirea scopurilor în vederea cărora au fost create este nota lor definitorie. Iată câteva definiţii :

> „Organizaţiile sunt unităţi sociale (sau grupări umane) construite şi reconstruite în mod intenţionat pentru a urmări obiective specifice" (Etzioni, 1961) ;
>
> „Organizaţiile sunt structurate pentru atingerea unui tip particular de obiectiv" (Parsons, 1964) ;
>
> „Organizaţiile au obiective care sunt explicite, limitate şi oficiale" (Udy, 1965).

Din aceste definiţii derivă cel puţin două caracteristici esenţiale ale organizaţiilor : a) prezenţa scopului – ca notă definitorie ; b) prezenţa nu a oricărui scop, ci a unora care să satisfacă o serie de cerinţe, adică să fie colective, specifice, explicite, limitate, oficiale etc.

Marele avantaj al definirii organizaţiilor în termeni de scopuri îl constituie faptul că ni se furnizează informaţii despre specificul organizaţiei, scopul fiind cel care precizează natura organizaţiei. Apoi, în funcţie de gradul de realizare a scopului, putem şti care este nivelul de „sănătate”, de eficienţă sau de dezvoltare al organizaţiei. O organizaţie care îşi realizează la un nivel maximal scopul prevăzut poate fi considerată ca fiind matură, eficientă, în timp ce o alta care îşi realizează scopul la un nivel minimal sau poate chiar deloc va fi, în mod sigur, o organizaţie bolnavă, cu probleme grave. Succesul sau eşecul organizaţional sunt deci direct proporţionale cu gradul de finalizare a scopurilor.

Definirea organizaţiilor în termeni de scopuri se asociază însă şi cu o serie de limite şi dezavantaje. În primul rând, se ajunge la ceea ce am putea numi *personalizarea organizaţiilor*, la considerarea lor ca fiinţe vii, concrete, numai acestea fiind capabile de a-şi elabora scopuri. Organizaţiile ca artefacte, ca invenţii şi creaţii umane nu pot fi „chestionate” dacă şi-au elaborat sau nu scopuri proprii. Apoi, se ştie şi din propria experienţă că uneori mai importante decât scopurile sunt mijloacele prin care acestea sunt traduse în fapt. A nu face referiri la un asemenea element ar fi, desigur, o eroare. Scopurile ca produse ale conştiinţei umane pot fi inadecvat sau chiar incorect formulate ; or, a considera că o organizaţie se conduce după asemenea scopuri înseamnă a periclita încă din start eficienţa ei. În altă ordine de idei, nu întotdeauna între scopurile declarate, mărturisite, făcute publice şi cele reale, autentice există o concordanţă. Nu de puţine ori lucrurile stau exact invers : conducătorii organizaţiilor îşi ascund, îşi maschează scopurile reale prin altele trucate, dar aparent reale. Apoi, dacă scopul este nota definitorie a organizaţiilor, ar trebui ca organizaţiile să se autodizolve, să dispară după îndeplinirea cu succes a scopurilor explicite ; or, realitatea demonstrează că ele continuă să existe, mai mult, organizaţia persistă chiar şi atunci când scopurile sunt neglijate sau deformate. Aceasta înseamnă că există alte părţi organizaţionale mai puternice decât scopul. În fine, nu se operează o distincţie prea clară între scopurile personale, cele pe care le au membrii organizaţiei, şi scopurile colective, ale întregii organizaţii, apărând astfel posibilitatea ca primele să fie manipulate de organizaţie în folosul ei. Aşadar, deşi definirea organizaţiilor în termeni de scopuri surprinde una dintre notele esenţiale ale organizaţiilor, aceasta este mult prea generală, crescând pericolul confundării organizaţiilor cu alte forme de organizare. De aceea, cercetătorii au căutat alte note definitorii ale organizaţiilor, una dintre acestea constituind-o structura lor formală.

2) *Definirea organizaţiilor în termeni de structuri formale* îşi are originea în concepţia lui Max Weber cu privire la sistemele birocratice bazate pe funcţii şi reguli precise, pe autoritatea strictă, pe ierarhia rigidă. În esenţă, este vorba despre structurarea conştientă a relaţiilor oficiale dintre membrii grupurilor şi organizaţiilor. Birocraţia ideală cu reguli generale şi cu impersonalitatea ei formală devine prototipul organizaţiilor. Sociologii şi psihologii se orientează spre ceea ce este structurat, reglementat, formalizat. Iată câteva definiţii ale organizaţiilor care se subsumează acestui punct de vedere :

> „Organizaţiile sunt sisteme care se referă la roluri stabile şi explicite care tind spre un mare grad de predictibilitate şi de coordonare în comportamentul organizaţional” (March, Simon, 1958).

„Organizaţiile implică o punere în ordine sistematică de statute şi îndatoriri care definesc o linie ierarhică” (Firth, 1964).

Faptul că aceste definiţii accentuează mai mult şi mai bine caracterul structural al organizaţiilor apare extrem de evident. Sublinierea rolului relaţiilor sociale conştient organizate, desfăşurate conform cu anumite reguli şi presupunând diverse responsabilităţi, contribuie la o mai fină diferenţiere a organizaţiilor de alte forme de organizare în care aceste aspecte nu sunt necesar obligatorii. Cu toate acestea, studiile post-weberiene au arătat că multe organizaţii nu au o ierarhie de putere bine determinată, aceasta neîmpiedicându-le să fie organizaţii. De asemenea, există organizaţii în care salariaţii deţin funcţii dispersate şi acţionează într-o manieră personală, ceea ce iarăşi nu impietează asupra contextelor organizaţionale din care ei fac parte. Şi inversul medaliei este la fel de adevărat : există forme de organizare, cum ar fi familia, grupurile de amici, care dispun de caracteristicile stabilite de Weber, dar care cu greu ar putea fi încadrate în rândul organizaţiilor. Chiar dacă într-o familie există o putere ierarhică, ea este calitativ distinctă de cea dintr-o organizaţie.

3) *Definirea organizaţiilor în termeni integrativi* încearcă depăşirea dificultăţilor create de modalităţile anterioare de definire a organizaţiilor care conduceau la o oarecare dihotomizare : scopurile în sine, neintegrate şi nesubordonate unor structuri, erau la fel de ineficiente ca structurile neghidate şi neorientate de scopuri. Aşa încât se pare că soluţia nu putea veni decât de la integrarea celor două note considerate definitorii ale organizaţiilor. Un asemenea demers a fost intuit şi realizat chiar înainte de a se ajunge la adâncirea divergenţelor dintre perspectivele anterioare. Frederick L. Bates, încă din anul 1960, într-o lucrare dedicată analizării instituţiilor, organizaţiilor şi comunităţilor, avansa ideea diferenţierii sistemelor sociale în funcţie de două criterii : *relativa lor specializare internă* şi *consensul scopurilor*. În unele dintre ele, nu există o specializare internă, iar actorii sunt orientaţi spre realizarea unor scopuri diferite ; în altele, dimpotrivă, întâlnim o specializare internă, iar actorii urmăresc scopuri generale comune. Cum pot fi integrate scopurile cu specializările (structurile) în cazul celor două tipuri de organizaţii ?, se întreabă autorul. Răspunsul este relativ simplu : în primul caz, prin intermediul *relaţiilor conjunctive*, de uniune, asociere (împreunare), membrii organizaţiei având conştiinţa faptului că îşi pot realiza propriile scopuri acţionând împreună cu alţii, sistemul menţinându-se prin intermediul proceselor de negociere chiar şi atunci când membrii urmăresc scopuri diferite. În cel de al doilea caz, integrarea scopurilor cu structurile specializate se realizează prin intermediul *relaţiilor reciproce* în care acţiunea unei persoane implică acţiunea alteia sau altora. Se pare că prima situaţie este mai specifică pentru comunităţi, în timp ce a doua pentru organizaţii. Din păcate, considerarea relaţiilor de reciprocitate ca fiind o notă distinctivă pentru organizaţii nu acoperă toate cazurile particulare (de pildă, ea nu este o caracteristică distinctivă pentru organizaţii ca închisorile, spitalele). Sunt unele tipuri de organizaţii pentru care relaţiile conjunctive sunt mult mai semnificative decât celelalte.

Cele de până acum ne demonstrează că nici una dintre soluţiile propuse pentru definirea organizaţiilor nu este infailibilă, nici măcar ultima care, cel puţin la prima

vedere, părea a le integra pe celelalte două. David Silverman (1972), care le-a analizat pe toate, propune o sinteză a lor, schiţând caracteristicile distinctive ale organizaţiilor. „Ni se pare – scria el – că un tip ideal de organizaţie formală (care va putea fi numit simplu «organizaţie») ar trebuie să sublinieze cel puţin trei caracteristici distinctive, care conţin elementele valabile discuţiilor precedente" (Silverman, 1972, p. 13). Acestea sunt următoarele:

– organizaţiile, contrar altor întocmiri sociale, apar la un moment dat determinabil; ele sunt artefacte, conştient stabilite pentru îndeplinirea unor obiective general determinate în timp; ele au reguli, linii ierarhice, canale de comunicare clare; presupun deplasarea în timp a scopurilor, ceea ce face ca obiectivul originar al organizaţiei să aibă o valoare limitată pentru explicarea obiectivelor curente şi a naturii interacţiunii dintre membri; ele au importanţă de simbol legitimat, ajutând la stabilirea consensului atunci când trebuie realizat un obiectiv limitat;
– ca artefacte, organizaţiile se caracterizează printr-o întocmire a relaţiilor considerate ca fiind un mijloc dat pentru participanţii care încearcă să le coordoneze şi să le controleze;
– o mare importanţă trebuie acordată schimbărilor planificate în relaţiile sociale, „regulilor jocului" pe care ele sunt fondate (vezi Silverman, 1972, pp. 13-14).

Sinteza lui Silverman este mai adecvată decât cea a lui Bates, şi totuşi ea rămâne în cadrele elementelor structural-formale ale organizaţiilor. Chiar dacă scopurile sunt formulate de oameni, chiar dacă structurile presupun ierarhizări de statute şi roluri, reguli comportamentale, oamenii şi, mai ales, activităţile lor nu sunt suficient de mult luate în considerare. De altfel, Scott, referindu-se la autorii care suprasolicitau rolul structurilor şi pierdeau din vedere comportamentul real al participanţilor organizaţionali, nota: „Structura normativă este celebrată; structura acţională este ignorată" (Scott, 2003, p. 55). De aceea, la un moment dat, se resimte nevoia orientării şi centrării tocmai pe activităţile şi acţiunile umane, considerate elemente definitorii ale organizaţiilor.

3.2.2. *Definirea organizaţiilor în termeni de activităţi umane*

Paradoxal, definirea organizaţiilor în termeni de activităţi umane este, poate, una dintre primele formulate. Încă din 1938 Chester Barnard scria: „Organizaţia formală este un sistem de activităţi sau forţe a două sau mai multe persoane coordonate conştient". Din păcate, acest mod de abordare a fost ignorat multă vreme şi reactualizat abia prin anii '70-'80, când s-a reactivat în sociologie disputa cu privire la distincţia dintre noţiunea de *organizaţie* şi cea de *organizare*. Problema care s-a ridicat la un moment dat a fost aceea a anteriorităţii uneia în raport cu alta: cine a fost mai întâi, organizaţia sau organizarea? Răspunsul la această întrebare îl putem formula numai în funcţie de punctul de pornire al analizei. Adică: pornim de la formele mai puţin evoluate ale vieţii sociale când necesităţile convieţuirii, ale conlucrării determină apariţia spontană a unor norme comportamentale, fără ca oamenii să-şi dea seama de geneza lor?; sau, dimpotrivă, pornim de la formele ei mai evoluate, când oamenii intervin direct în organizarea societăţii, în găsirea celor mai bune forme de convieţuire, în stabilirea deliberată a unor norme, reguli, comportamente, activităţi ce trebuie respectate, astfel încât societatea să

poată funcţiona normal ? Dacă, în primul caz, organizaţia apare ca o asociaţie realizată spontan, ca un proces natural, firesc, de structurare, în virtutea unor obiceiuri, datini, ceea ce face ca ea să fie considerată ca fiind ceva tradiţional, oarecum independent de voinţa oamenilor, ceva ce trebuie acceptat şi respectat, în cel de al doilea caz, organizaţia este o asociaţie creată anume de oameni, în mod direct, conştient, voluntar, în vederea uşurării vieţii în colectiv – fiind deci dependentă de voinţa, capacitatea şi raţiunea oamenilor, iar aceştia având un rol hotărâtor în formarea şi ameliorarea ei sau chiar în lichidarea ei atunci când se dovedeşte a fi ineficientă. Aşadar, dacă în primul caz organizaţia este anterioară intervenţiei oamenilor, manifestării capacităţii lor de organizare, în cel de al doilea caz organizarea precedă organizaţia. „Noutatea constă în faptul că organizaţia socială nu mai e privită ca o fatalitate sau ca un fenomen spontan, independent de conştiinţa şi voinţa oamenilor, ci ca un domeniu în care oamenii pot obţine rezultate superioare prin intervenţia lor raţională, prin efortul de a concepe şi aplica formele de organizare optime. Fireşte, organizarea a fost modelată iniţial pe organizaţie, nefiind de fapt decât o corectare sau prelungire a ei, dar în cele din urmă raporturile s-au inversat, organizarea precedă organizaţia, aceasta devine un efect sau un rezultat al ei” (Herseni, 1969, pp. 14-15). Fără îndoială că şi organizarea este subordonată unui proces evolutiv. Dacă, în fazele ei iniţiale, organizarea se prezenta ca un proces de „încercare şi eroare”, pe măsura măririi grupurilor umane, a creşterii complexităţii lor, a rafinării utilizării diverselor asociaţii sociale, atât organizarea, cât şi organizaţiile au devenit mult mai perfecţionate.

Dar nu pe raporturile de anterioritate a uneia faţă de alta vrem să stăruim, ci pe faptul că *organizarea este o formă de activitate umană*, o activitate conştientă, dirijată şi direcţionată spre realizarea unor forme specifice ale vieţii sociale, cum sunt organizaţiile. Şi dacă organizarea este o formă de activitate umană înseamnă că şi *organizaţia ca un produs al organizării este tot o formă de activitate umană*.

O dată ajunşi aici, se ridică o nouă întrebare : *orice formă de activitate umană este o organizaţie ?* Desigur că nu. Dar, pentru a argumenta această afirmaţie, trebuie în prealabil să facem distincţia dintre noţiunea de *organizaţie* şi cea de *activitate organizată*. După cum se ştie, pentru a se putea realiza plenar pe toate dimensiunile personalităţii lor, oamenii desfăşoară o multitudine de activităţi ce satisfac diverse necesităţi în diverse planuri (material, spiritual, social etc.). Între aceste activităţi există, cum e şi firesc, atât asemănări, cât şi deosebiri. Printre asemănări am putea enumera, de exemplu, faptul că toate activităţile desfăşurate, indiferent de natura lor, de specificul lor, conţin atât elemente structurale, cât şi funcţionale (cum ar fi acţiunile, operaţiile, mişcările) care, în procesul interacţiunii lor, permit satisfacerea unor necesităţi, a unor funcţii ale omului, a unor scopuri. Activităţile sunt, de fapt, relaţii ale organismului cu mediul, relaţii ce presupun schimburi energetice cu finalităţi adaptive. De asemenea, activităţile umane, indiferent dacă sunt individuale sau colective, mai simple sau mai complexe, conştiente sau automatizate, se aseamănă între ele prin faptul că sunt organizate, adică elementele lor structural-funcţionale sunt astfel distribuite, structurate şi ierarhizate încât să poată asigura eficienţa maximă. În sfârşit, activităţile umane presupun şi o oarecare instituţionalizare, oricât de simplă ar fi ea. De exemplu, într-o activitate de joc, alegerea unui

conducător, învestirea lui cu anumite sarcini, deci cu statute şi roluri distincte, fie chiar şi pentru o perioadă foarte scurtă, atât cât durează jocul, constituie deja o instituţionalizare a activităţii respective.

Dar nu toate activităţile umane sunt la fel de organizate şi structurate, nu toate presupun acelaşi grad de instituţionalizare, fapt care le diferenţiază pe unele de altele. Aceasta şi face ca *acel gen de activităţi social-umane care au un mare grad de organizare şi instituţionalizare să se transforme în organizaţii, celelalte rămânând doar în stadiul de activităţi organizate*. Activităţile religioase, militare, politice care au presupus chiar de la începutul practicării lor un mare grad de organizare şi instituţionalizare s-au transformat printre primele în organizaţii, în timp ce alte tipuri de activităţi, cum ar fi cea productivă, de muncă, au rămas multă vreme doar în stadiul de activităţi organizate.

Prin prisma celor de mai sus am putea considera organizaţia, într-o accepţiune foarte largă, ca fiind *un tip specific de activitate umană, adică acea activitate social-umană ce dispune de un mare grad de organizare şi instituţionalizare*. O asemenea formulare este însă mult prea generală pentru a fi şi suficientă, de aceea ea se cere a fi neapărat concretizată. De fapt, cele prezentate mai sus cuprind toate elementele ce ar fi necesare pentru caracterizarea completă a organizaţiei. Să revenim asupra lor.

În primul rând, s-a desprins, credem, suficient de clar faptul că pentru a putea vorbi despre existenţa unei organizaţii este necesară prezenţa unui număr de indivizi care urmează a se asocia în vederea desfăşurării unei activităţi. Numai că, în constituirea organizaţiilor, important este nu orice număr, ci un *număr mare de indivizi* care să intre în interacţiuni multiple, determinate sau nu. Prin aceasta diferenţiem, de fapt, noţiunea de *organizaţie* de cea de *grup mic*, care conţine un număr relativ restrâns de indivizi.

În al doilea rând, nu este vorba despre orice tip de activitate, ci despre acea activitate care presupune prezenţa unor secvenţe ce urmează a fi îndeplinite de mai multe persoane, deci despre o *activitate care să necesite atât diviziunea, cât şi cooperarea socială*. Astfel, o activitate simplă care ar putea fi îndeplinită doar de o singură persoană n-ar duce la naşterea necesităţii de asociere, deci de organizare socială. Ca mărturie stă faptul că activitatea de muncă nu s-a transformat în organizaţie în accepţiunea curentă, modernă a termenului – atâta vreme cât acţiunile, operaţiile şi mişcările componente erau puţin sau deloc divizate, fiind realizate în întregime de indivizi solitari. Pe măsură ce munca se socializează, pe măsură ce asistăm la realizarea pronunţată a diviziunii şi specializării ei, la diversificarea formelor conlucrării sociale, apar şi organizaţiile industriale.

În al treilea rând, este vorba nu despre orice formă de activitate, ci despre acea *activitate care este reglementată social*, ceea ce înseamnă că indivizii care o realizează dispun de *statute şi roluri clar definite*, sunt cuprinşi într-o structură socială determinată. Este vorba deci despre intrarea în funcţiune a unor norme, regulamente, dispoziţii care reglementează comportamentul individual şi grupal, care fixează anumite cadre sau limite în care acesta se poate manifesta.

În al patrulea rând, este vorba despre faptul că activitatea pentru care se asociază oameni trebuie să-şi găsească o *finalizare*, să dispună de un anumit scop, obiectiv final care să mobilizeze, să orienteze şi să direcţioneze persoanele asociate.

Noţiunea fundamentală care apare la tot pasul este cea de activitate social-umană, de aceea definirea organizaţiilor se poate realiza tocmai prin folosirea acestei noţiuni. Aşa au procedat mulţi autori. Iată spre exemplificare două asemenea definiţii :

- O organizaţie reprezintă „coordonarea raţională a activităţilor unui număr de oameni pentru realizarea unor scopuri sau ţeluri comune, explicite, prin diviziunea muncii şi activităţii şi printr-o ierarhie de autoritate şi responsabilitate" (Schein, 1971).
- „Pentru mine, organizaţiile înseamnă acţiunea colectivă de urmărire a unei misiuni comune, o modalitate mascată de a spune că un mănunchi de oameni se adună sub un semn distinctiv... pentru a produce un oarecare produs sau serviciu" (Mintzberg, 1989).

Inspiraţi de astfel de formulări, noi am elaborat următoarea definiţie :

Organizaţia este o activitate social-umană care presupune asocierea spontană sau dirijată, voluntară, a unui număr mare de indivizi ce deţin statute şi roluri bine definite, determinate sau nu, în vederea realizării unui scop, a unui ţel, a unui obiectiv.

Când ne referim la numărul mare de indivizi ce interacţionează între ei, nu ne interesează indivizii în sine, ci mai ales comportamentul lor organizaţional, felul în care acesta influenţează şi afectează realizarea ţelurilor colectivităţii organizate, dar şi felul în care colectivitatea organizată influenţează percepţiile, sentimentele şi acţiunile oamenilor.

Apoi, când vorbim despre statute şi roluri „determinate sau nu", ne gândim nu numai la statutele şi rolurile oficiale, formale, prescrise de regulamente, ci şi la acele statute şi roluri ce apar ca urmare a funcţionării relaţiilor interpersonale, deci a planului psihosocial.

De asemenea, când accentuăm rolul scopului explicit formulat ca fiind specific organizaţiilor, nu pierdem din vedere faptul că acestea nu sunt singurele care orientează în mod real organizaţia. În fond, scopurile sunt formulări conştiente, complete sau parţiale, corecte sau chiar denaturate ale finalităţilor reale.

Elementele schiţate de noi ca fiind specifice pentru definirea organizaţiilor în termeni de activităţi umane sunt întâlnite şi la alţi autori. Livian, de exemplu, consideră că „inima" a ceea ce desemnăm prin „fenomenul organizaţional" este constituită din şapte enunţuri :

- organizaţia este un spaţiu unde există o oarecare diviziune a muncii (nu este vorba despre o mulţime nediferenţiată ; dimpotrivă, activităţile sunt conduse de rolurile atribuite, chiar dacă formele acestei diviziuni sunt diverse şi mai mult sau mai puţin precise) ;
- organizaţia este un spaţiu de coordonare colectivă ;
- diviziunea muncii şi coordonarea sunt necesare pentru a conduce acţiunile ;
- acţiunea este voluntară şi comportă alegeri, posibilităţi de decizie, de negociere sau de aranjamente diverse ;
- acţiunea presupune crearea regulilor (de naturi diverse) şi controlul (formal sau informal) al aplicării lor ;
- toate elementele de mai sus există pentru o anumită durată ;
- organizaţia, pentru a fi un loc de acţiune, este purtătoarea unui ansamblu de reprezentări, de cunoştinţe acumulate ; ea comportă „dispozitive cognitive colective" care susţin acţiunile membrilor şi le permit să înveţe în permanenţă (vezi Livian, 2001, p. 18).

Considerarea şi definirea organizaţiilor ca forme de activitate umană reprezintă un mare câştig cognitiv ; totuşi, aspectul lor performanţial este neglijat, şi tocmai de aceea cele mai noi definiţii se centrează pe un asemenea aspect.

3.2.3. *Definirea organizaţiilor în termeni de performanţe controlate*

Mai toate definiţiile de până acum se referă sub o formă sau alta la finalitatea organizaţiilor, la scopurile pe care acestea trebuie să le realizeze. Cum, în ultima vreme, nu realizarea oricum a scopurilor constituie punctul de maxim interes al organizaţiilor, ci realizarea lor performanţială, acest aspect a început să pătrundă în definiţia organizaţiilor. Andrzej Huczynski şi David Buchanan (1991) avansează următoarele idei :

- organizaţiile sunt preocupate maximal de obţinerea performanţelor. De ce – este relativ simplu : pentru că performanţele asigură supravieţuirea organizaţiei ca întreg ; pentru că ele determină cantitatea de resurse alocate departamentelor ; în fine, pentru că performanţele asigură perspectivele de promovare şi de salarizare a indivizilor ;
- o mare importanţă o deţine nu performanţa în sine, ci nivelurile ei, acestea fiind legate de standardele stabilite de organizaţie (altfel spus, ce anume consideră organizaţia ca fiind bun, satisfăcător sau inadecvat) ;
- nevoia de performanţe determină necesitatea controlului acestora ; performanţele nu pot fi lăsate la voia întâmplării sau sub incidenţa unor controlori fortuiţi ; dimpotrivă, ele trebuie orientate şi dirijate astfel încât să conducă la satisfacerea nevoilor personale şi organizaţionale ale oamenilor ;
- controlul performanţelor implică parcurgerea unor operaţii cum ar fi : stabilirea standardelor ; măsurarea performanţelor în raport cu standardele ; luarea unor decizii de ridicare, de scădere sau de corectare a abaterilor de la standarde ; alocarea planificată a funcţiilor sau diviziunea muncii ; programarea activităţilor şi interacţiunilor membrilor în vederea realizării standardelor impuse ; admiterea în organizaţie sau chiar eliminarea din organizaţie atunci când standardele nu sunt atinse ;
- nevoia controlării performanţelor duce la instaurarea relaţiilor de autoritate în organizaţie şi, mai ales, distinge organizaţiile de alte comunităţi umane.

Cei doi autori formulează următoarea definiţie : „Organizaţiile sunt aranjamente sociale pentru controlarea performanţelor scopurilor colective" (Huczynski, Buchanan, 1991, p. 7). Acestea sunt caracteristicile care permit diferenţierea familiilor sau a cercurilor de *baby sitting* – ca ne-organizaţii – de marile companii chimicale, universităţi sau spitale – ca organizaţii.

Înaintea lui Huczynski şi Buchanan, alţi autori au atras serios atenţia asupra necesităţii centrării organizaţiilor pe obţinerea performanţelor, acestea constituind adevărata lor notă distinctivă şi menire. Tom Peters şi Bob Waterman, în celebra lor *In Search of Excellence*, publicată în 1982, ca şi Walter Goldsmith şi David Clutterbuck, în *The Winning Streak*, apărută în 1984, au insistat asupra descoperirii secretelor companiilor de succes americane şi engleze, acestea nefiind altele decât obţinerea excelenţei, a performanţelor înalte. Cercetătorii nu se mulţumesc doar cu precizarea nevoii de obţinere a performanţelor – ca una dintre caracteristicile esenţiale ale organizaţiilor moderne –,

ci încearcă să stabilească şi mijloacele prin intermediul cărora să se ajungă la realizarea acestui deziderat. Peters şi Waterman, de exemplu, arată că acestea sunt :

- a da prioritate acţiunilor ;
- a asculta clientul ;
- autonomie şi spirit întreprinzător ;
- productivitate prin motivarea personalului ;
- legea valorilor împărtăşite ;
- a te ţine de ceea ce ştii să faci ;
- o structură simplă şi lejeră ;
- supleţe în rigoare (vezi Peters, Waterman, 1999, partea a treia).

Şi sub cele şapte imperative ale oricărei organizaţii, stabilite de Jaques (1997) (articularea misiunilor, scopurilor, strategiilor şi funcţiilor ; ordonarea funcţiilor ; identificarea mecanismelor de coordonare şi control ; asumarea răspunderii pentru rolurile atribuite ; planificare şi comunicare ; articularea performanţelor şi recompenselor ; realizarea unui leadership eficace) se ascund tot atâtea modalităţi şi mijloace care concură la obţinerea unor performanţe înalte şi la controlarea lor. Chiar dacă excelenţa are un preţ, adeseori costisitor şi dur, în efort, consum de resurse, investiţii umane şi materiale (vezi Aubert şi Gaulejac, 1991), ea trebuie atinsă pentru că numai în felul acesta se progresează, se înaintează spre obţinerea stării de bine personale şi a dezvoltării general-organizaţionale.

3.2.4. *O dilemă şi rezolvarea ei*

Definirea organizaţiilor prin prisma tuturor parametrilor de mai sus (scopuri, structuri, activităţi umane, performanţe controlate) conduce inevitabil spre interpretarea acestora într-o manieră foarte generală, globală. Imediat apar însă o serie de întrebări : nu cumva în felul acesta pierdem din vedere specificul fiecărui tip de organizaţie ? ; nu cumva, de dragul generalului şi al generalizărilor, sacrificăm particularul, individualul ? ; în realitate, organizaţiile sunt asemănătoare (similare) sau foarte diferenţiate între ele (unice) ? ; cum ar fi mai bine să le interpretăm ? Răspunsul la aceste întrebări are nu doar o semnificaţie teoretică, ci şi una practic-acţională.

Rezolvarea problemei a venit însă prin absolutizarea fie a unui aspect, fie a celuilalt. Tom Lupton, de exemplu, arată că, în timp ce reprezentanţii modelului tradiţional al organizării consideră că problemele tuturor organizaţiilor sunt asemănătoare, găsirea şi folosirea unor principii comune fiind suficiente pentru rezolvarea lor, reprezentanţii modelului modern de organizare susţin că este mai convenabil să considerăm că organizaţiile diferite au probleme diferite, iar organizaţiile asemănătoare au probleme diferite în perioade diferite, această concepţie permiţând identificarea problemelor specifice organizaţionale, căutarea unor metode şi soluţii alternative de rezolvare a lor, stabilirea dintre acestea a celor mai bune, după împrejurări (*apud* Kelly, 1969, p. 32). Alţi autori sunt de părere că ambele puncte de vedere sunt corecte sub aspect teoretic (organizaţiile sunt unice, dar au şi asemănări), dar greşite sub aspect strategic. Charles Perrow, de exemplu, consideră că organizaţiile sunt unice, dar există şi puncte comune între ele – un anumit grad de standardizare – care ne permit să generalizăm. Ceea ce desprindem din

analizele pe care le întreprindem sunt schemele de variaţie de la o organizaţie la alta, care ţin nu numai de unicitate, ci şi de tipic, pe baza lor fiind posibilă predicţia. Cunoaşterea similarităţilor diferitelor organizaţii are însă o însemnătate redusă din perspectiva intervenţiei în organizaţie pentru a-i schimba structura şi funcţionalitatea. Pentru a putea înţelege, explica şi interpreta organizaţiile, apelul la asemănările dintre ele este suficient ; pentru a putea schimba organizaţia trebuie să facem apel la ceea ce aceasta are propriu, specific (Perrow, 1970, pp. 177-178).

Dat fiind faptul că lucrarea noastră este concepută dintr-o dublă perspectivă, psihosocială şi organizaţională, deci atât interpretativă, cât şi ameliorativă, vom încerca să ţinem seama în egală măsură de aspectele generale şi particulare ale organizaţiilor. Deşi ne vom concentra atenţia asupra câtorva tipuri de organizaţii sociale, se înţelege că multe dintre problemele ce vor fi tratate vor avea un caracter de generalitate mai largă, o relevanţă mai mare.

4. Clasificarea organizaţiilor

Date fiind varietatea şi diferenţierea extremă a organizaţiilor, s-ar părea, cel puţin la prima vedere, că gruparea lor reprezintă un demers dificil, dacă nu chiar imposibil. Din moment ce însăşi definirea organizaţiilor ridică o serie de probleme generatoare de controverse, demersul clasificator ar fi un nonsens, el neavând o semnificaţie prea mare. În realitate, clasificarea organizaţiilor constituie o necesitate imperioasă, şi aceasta din cel puţin două motive. Primul dintre ele este de ordin teoretic : gruparea laolaltă a organizaţiilor asemănătoare permite realizarea unor generalizări pornind de la caracteristicile lor comune. Cel de al doilea motiv este de ordin practic-acţional : includerea unor organizaţii asemănătoare în aceeaşi categorie facilitează studiul comportamentului organizaţional în vederea corelării lui la managementul acestuia.

Clasificarea organizaţiilor, deşi absolut necesară, este greu de realizat, date fiind multitudinea şi varietatea criteriilor care ar putea sta la baza unui asemenea demers. De pildă, organizaţiile ar putea fi clasificate după criterii cum ar fi : natura sau tipul lor ; bunurile şi serviciile furnizate ; mărimea ; scopul general ; populaţia angajată ; tehnologia ; structura puterii ; activităţile specifice etc. Dacă am lua în considerare numai ultimele trei criterii, este evident că o organizaţie cu o tehnologie A, cu o structură de putere B şi cu o funcţie specifică C diferă de o organizaţie cu o tehnologie X, o structură de putere Y şi o funcţie Z. Aşa stând lucrurile, din multitudinea tipologiilor existente în literatura de specialitate le vom selecta pe cele mai reprezentative.

4.1. *Clasificarea lui Amitai Etzioni*

Etzioni (1961, 1964), sociolog şi politolog american, pornind de la premisa potrivit căreia succesul unei organizaţii depinde de capacitatea acesteia de a-şi controla participanţii, consideră că *mijloacele de control* al participanţilor, pe de o parte, şi *gradul de implicare* a participanţilor, pe de altă parte, sunt cele două variabile esenţiale care pot

fi utilizate în clasificarea organizaţiilor. El desprinde trei tipuri de mijloace de control al participanţilor : *fizice* (forţa fizică, arma), *materiale* (banii), *simbolice* (prestigiul, stima, acceptarea). Prima categorie este definită ca *putere coercitivă*, a doua, ca *putere utilitară*, a treia, ca *putere normativă*. Aranjând organizaţiile în ordinea descrescătoare a gradului lor de coerciţie, vom găsi : câmpurile de concentrare, casele de corecţie, spitalele psihiatrice de detenţie, lagărele prizonierilor de război. După gradul descrescător al puterii utilitare întâlnim : uzinele, băncile, organizaţiile militare în timp de pace. Puterea normativă predomină în organizaţiile religioase, ideologice şi politice, colegii şi universităţi, şcoli, spitale psihiatrice cu scop terapeutic.

Implicarea se referă la gradul de dăruire a membrilor faţă de organizaţie şi îmbracă trei forme particulare : *implicare alienantă* – când scopurile organizaţiei sunt contrare celor ale indivizilor, aceştia fiind implicaţi contrar dorinţei lor, fapt care generează o orientare negativă faţă de organizaţie (acesta este cazul prizonierilor într-un lagăr, al deţinuţilor unei închisori) ; *implicarea calculativă* – ce presupune un oarecare grad de convergenţă între scopurile individuale şi cele ale organizaţiei ; ea este regândită şi reevaluată constant de membrii organizaţiei care se asociază cu o orientare ambivalentă, fie negativă, fie slab pozitivă faţă de organizaţie (este cazul întreprinderilor) ; *implicare morală* cu un mare grad de convergenţă între scopurile organizaţiei şi scopurile indivizilor, bazată pe credinţa indivizilor în scopurile organizaţiei şi pe valorizarea acestora, fapt care generează o orientare puternic pozitivă faţă de organizaţie (este cazul bisericilor, partidelor politice etc.).

Din combinarea acestor două categorii de variabile rezultă nouă tipuri de organizaţii (vezi figura 2.2).

TIP DE PUTERE	TIP DE IMPLICARE		
	Alienantă	Calculativă	Morală
Coercitivă	1	2	3
Utilitară	4	5	6
Normativă	7	8	9

Relaţii congruente

Figura 2.2. *Tipuri de organizaţii*

Nu toate corelaţiile dintre „tipul puterii" şi „gradul de implicare" sunt însă congruente sau *compliante*, pentru a folosi termenul lui Etzioni. Autorul american sugerează că un anumit tip de putere se asociază de obicei cu un anumit grad de implicare. Cele mai congruente corelaţii sunt cele de : tipul 1 (organizaţii coercitiv-alienante – exemplificate

prin închisori) ; tipul 5 (organizaţii utilitar-calculative – exemplificate prin firmele de afaceri) ; tipul 9 (organizaţii normativ-morale – exemplificate prin biserici). Toate celelalte tipuri de corelaţii sunt incongruente. Etzioni sugerează, de asemenea, că organizaţiile congruente sunt mai stabile şi mai eficiente, în timp ce organizaţiile incongruente sunt mai puţin stabile, mai frecvent confruntate cu dificultăţi grave şi, de aceea, mai puţin eficiente.

Distincţia între tipul de putere şi gradul de implicare, ca şi clasificarea organizaţiilor făcută de Etzioni au devenit celebre în sociologia organizaţiilor. Totuşi, Etzioni nu a remarcat că puterea poate varia în cadrul uneia şi aceleiaşi organizaţii în funcţie de componenţa şi structura internă. Un alt american, A.S. Tannenbaum (1966), va stabili că, într-o organizaţie dotată cu mijloace definite, cantitatea globală de putere disponibilă nu este o constantă, ci ea variază după regulile de funcţionare internă.

4.2. *Tipologia elaborată de Peter M. Blau şi Richard W. Scott*

Blau şi Scott (1963) utilizează drept criteriu pentru clasificarea organizaţiilor ceea ce ei numesc *primul beneficiar*. În calitate de prim beneficiar apar : membrii organizaţiei ; proprietarii sau managerii organizaţiei ; clienţii sau, mai general, „publicul de contact”, care, deşi se află în afara organizaţiei, întreţin contacte directe şi constante cu aceasta ; publicul larg, adică membrii societăţii în care organizaţia îşi desfăşoară activitatea. Pornind de la primul beneficiar sau de la beneficiarul primar, cei doi autori desprind următoarele tipuri de organizaţii :

- *organizaţiile reciproc avantajoase* (în care primul beneficiar este chiar membrul organizaţiei – aici intră organizaţii precum : partidele politice, sindicatele, sectele religioase, organizaţiile profesionale) ;
- *organizaţiile de afaceri* (primul beneficiar este proprietarul sau patronul organizaţiei – ca exemple avem : companiile private industriale sau de alt tip, deţinute şi exploatate pentru profit ; băncile ; firmele comerciale etc.) ;
- *organizaţiile de tip „service”* (primul beneficiar este clientul – de exemplu : spitalele, şcolile, agenţiile de binefacere) ;
- *organizaţiile de interes public* (primul beneficiar este publicul luat în accepţiunea sa foarte largă – de exemplu, departamentele guvernamentale, armata, poliţia etc.).

Fiecare dintre aceste tipuri de organizaţii ridică o serie de *probleme* specifice. Blau şi Scott sugerează că în organizaţiile reciproc avantajoase problema esenţială este aceea a asigurării participării membrilor la activităţile organizaţiei, a controlării acestora şi a menţinerii democraţiei interioare. În organizaţiile de afaceri problema centrală o constituie maximizarea eficienţei în medii competitive. Pentru organizaţiile de tip „service”, problema care apare cu pregnanţă este aceea a rezolvării diferitelor conflicte dintre serviciile profesionale furnizate clienţilor şi procedurile administrativ-birocratice. În fine, problema cea mai importantă pentru organizaţiile de interes public este de a asigura procedurile democratice prin care ele sunt controlate, trase la răspundere şi sancţionate pentru acţiunile lor.

4.3. *Tipologia propusă de D. Katz şi R.L. Kahn*

Cum organizaţiile sunt mult mai numeroase şi mult mai diversificate între ele, criteriile propuse de Etzioni, pe de o parte, şi de Blau şi Scott, pe de altă parte, deşi pertinente, s-au dovedit a fi totuşi limitate. Foarte curând, alţi autori au propus clasificări alternative, una dintre cele mai cunoscute fiind cea elaborată de Daniel Katz (1903-1998) şi Robert Kahn şi publicată într-o lucrare apărută în 1966. Cei doi autori consideră că organizaţiile pot fi clasificate în funcţie de *factori de prim rang* (primari sau genotipali) şi *factori de rangul doi* (secundari). Factorii primari sunt constituiţi, în principal, din activitatea desfăşurată de organizaţii, ca şi din finalitatea urmărită de aceasta. În funcţie de factorii primari, organizaţiile se împart în :

- *organizaţii productive sau economice* – interesate de crearea bogăţiei, a producţiei de bunuri, precum şi de furnizarea serviciilor pentru populaţie ;
- *organizaţiile de menţinere/întreţinere* – preocupate de socializarea oamenilor în vederea îndeplinirii rolurilor în alte organizaţii şi chiar în societate (şcolile, bisericile) ;
- *organizaţiile adaptive* – centrate pe cunoaştere, pe dezvoltarea şi testarea teoriilor (institutele de cercetare) ;
- *organizaţiile manageriale sau politice* – axate pe coordonarea şi controlul resurselor umane şi fizice, pe aspectele decizionale (departamentele guvernamentale, sindicatele, grupurile de presiune).

Cât priveşte factorii secundari, Katz şi Kahn îi au în vedere pe următorii : structura organizaţiei, sistemul de motivare a membrilor, natura materialului de procesat – fizic sau uman. În funcţie de aceşti factori se operează distincţia dintre *organizaţiile formatoare de obiecte* şi *organizaţiile formatoare de oameni*. Primele operează cu obiecte materiale sau fizice (o mină de cărbune, o companie petrolieră etc.). Celelalte se preocupă de fiinţele umane (o şcoală, un centru de recreere). În cadrul acestora din urmă se face şi o altă distincţie, şi anume cea dintre *organizaţiile ce procesează oameni* (o agenţie a forţelor de muncă, o agenţie de asigurări sociale) şi *organizaţiile ce schimbă/transformă oamenii* (un spital de boli mintale, o închisoare deschisă).

4.4. *Alte tipologii*

Mai recent, diverşi autori au diversificat şi mai mult criteriile de clasificare a organizaţiilor. Laurie J. Mullins (1993) le clasifică în : organizaţii *private* (particulare) şi organizaţii *de stat* (publice) ; organizaţii *profit* şi organizaţii *nonprofit* ; organizaţii *economice* (cum ar fi firmele) şi organizaţii *protective* (poliţia). Criteriile care stau la baza acestor grupări sunt mult prea transparente pentru a mai fi amintite. Mihaela Vlăsceanu (1999) sugerează diferenţierea organizaţiilor *reale* de cele *virtuale*, acestea din urmă constituindu-se sub forma reţelelor de comunicare rapidă intermediată de noile tehnologii informatice.

În ceea ce ne priveşte, considerăm că cel mai pertinent criteriu de clasificare a organizaţiilor îl reprezintă *natura scopurilor* acestora. Multitudinea scopurilor (*productive*, *formative*, *distractive*, *combative* etc.) generează multitudinea organizaţiilor

(*economice*, *educaţionale*, *cultural-recreative*, *militare* etc.). Principala limită a unei asemenea clasificări o constituie faptul că o organizaţie nu răspunde întotdeauna de un singur scop. De exemplu, universităţile combină predarea cu cercetarea ; spitalele se preocupă atât de tratarea pacienţilor, cât şi de pregătirea personalului şi de activitatea de cercetare ; închisorile îmbină într-o manieră inedită scopurile protective, penale şi corecţionale ; sindicatele au scopuri protective, dar şi scopuri sociale, educative şi politice. O asemenea situaţie i-a determinat pe unii autori să taxeze distincţia organizaţiilor în funcţie de scopul lor ca fiind „lipsită de rafinament" (Mullins, 1993, p. 73). După opinia noastră, o asemenea critică este exagerată. Chiar dacă o organizaţie îndeplineşte simultan mai multe scopuri, doar unul dintre ele este predominant, de prim rang, cum ar spune Katz şi Kahn, celelalte fiind derivate sau subordonate scopului predominant. De altfel, în lumea modernă, organizaţiile cu scop unic sunt probabil mai puţin numeroase, în timp ce organizaţiile cu scopuri multiple au o extensie mult mai mare, iar faptul că o organizaţie îndeplineşte mai multe scopuri odată nici nu reprezintă o limită a organizaţiei respective, ci chiar un avantaj al ei. Extrem de grăitoare în acest sens este ideea formulată de Etzioni cu mulţi ani în urmă : „Se pare că numeroase organizaţii cu scopuri multiple tind să servească fiecăruia dintre scopurile sale separat şi tuturor scopurilor împreună mai eficient decât organizaţiile cu scop unic din aceeaşi categorie" (Etzioni, 1964, p. 14). Faptul că scopul (unic sau multiplu ; predominant sau derivat) diferenţiază cel mai pregnant organizaţiile între ele este demonstrat de prezenţa acestui criteriu, într-o manieră directă sau indirectă, explicită sau implicită, în mai toate clasificările prezentate ceva mai înainte.

Bibliografie

ALBROW, M. (1997), *Do Organizations Have Feelings ?* , Routledge, London.

ALDRICH, H.E. (1999), *Organizations Evolving*, Sage Publications, London.

AUBERT, N. ; GAULEJAC, V. (de) (1991), *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, Paris.

BARNARD, CH.I. (1938), *The Functions of Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

BATES, F.L. (1960), „Institutions and Communities", *Pacific Sociology*, 3 (2).

BLAU, P.M. ; SCOTT, R.W. (1963), *Formal Organizations : A Comparative Approach*, Routledge & Kegan Paul, London.

BOLTANSKI, L. ; THÉVENOT, L. (1991), *De la justification*, Gallimard, Paris.

BOURDIEU, P. (1980), *Questions de sociologie*, Éditions de Minuit, Paris.

BURKE, R. ; COOPER, L.C. (2000), *The Organization in Crisis*, Blackwell Business.

COFFEY, R.E. ; ATHOS, A.G. ; RAYNOLDS, P.A. (1975), *Behavior in Organizations : A Multidimensional View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

COTÉ, N. ; ABRAVNEL, H. ; JACQUES, J. ; BELANGER, L. (1986), *Individu, groupe, organisation*, Gaëtan Morin, Chicoutimi.

CROZIER, M. (1999), „Préface", in MARCH, J.-G. ; SIMON, H.-A., *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris.

CROZIER, M. ; FRIEDBERG, E. (1977), *L'Acteur et le Système*, Points-Seuil, Paris.

DRUCKER, P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Harper Business, New York.
ETZIONI, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, Free Press, New York.
ETZIONI, A. (1964), *Modern Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
FIRTH, R. (1964), *Essays on Social Organisations and Values*, University of London, London.
FURNHAM, A. (1997), *The Psychology of Behaviour at Work*, Psychology Press, Taylor & Francis Group.
GOFFMAN, E. (1968), *Asiles*, Éditions de Minuit, Paris.
GOFFMAN, E. (2004), *Aziluri*, Editura Polirom, Iaşi.
GOLDSMITH, W. ; CLUTTERBUCK, D. (1984), *The Winning Streak. Britain's Top Companies Reveal Their Formula for Success*, Penguin Books, Harmondsworth.
GUEST, R. (1962), *Organizational Change*, Dorsey Press, Homewood.
HERSENI, T. (1969), *Psihologia organizării întreprinderilor industriale*, Editura Academiei Române, Bucureşti.
HUCZYNSKI, A. ; BUCHANAN, D. (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice-Hall, New York, London.
JAQUES, E. (1997), *Requisite Organisation*, *A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Cason Hall & Co. Publisher, Arlington.
KATZ, D. ; KAHN, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York.
KELLY, J. (1969), *Organizational Behaviour*, Irwin-Dorsey, Georgetown, Ontario.
KRECH, D. ; CRUTCHFIELD, R. (1952), *Théorie et problèmes de psychologie sociale*, PUF, Paris.
LAFAYE, C. (1998), *Sociologia organizaţiilor*, Editura Polirom, Iaşi.
LAPASSADE, G. (1970), *Groupes, organisations et institutions*, Gauthier-Villars, Paris.
LAZEGA, E. (1994), „Analyse de réseaux et sociologie des organisations", *Revue française de sociologie*, xxxv.
LIEBENSTEIN, H. (1976), *Beyond Economic Man*, Cambridge University Press, Cambridge.
LITTERER, J.A. (1968), *Organizations. Structure and Behavior*, John Wiley and Sons, Inc., New York.
LIVIAN, Y.-F. (2001), *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, Paris.
MARCH, J.-G. ; SIMON, H.-A. (1958), *Organizations*, John Wiley, New York.
MARCH, J.-G. ; SIMON, H.-A. (1999), *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris.
McSHANE, S.L. ; VON GLINOW, M.A. (2000), *Organizational Behavior. Emerging realities for the workplace revolution*, Irwin, McGraw-Hill, Boston, New York.
MÉNARD, C. (1997), *L'Économie des organisations*, Éditions La Découverte, Paris.
MERTON, R. (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Éditions de Minuit, Paris.
MINTZBERG, H. (1989), *Mintzberg on Management*, Free Press, New York.
MINTZBERG, H. (2003), *Le pouvoir dans les organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
MORGAN, G. (1986), *Images of Organizations*, Sage Publications, London.
MULLINS, L. (1993), *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, London.
PARSONS, T. (1956), „Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations", I, II, *Administrative Science Quaterly*, vol. 1, nr. 1 şi 2.
PARSONS, T. (1964), „A Sociological Approach to the Theory of Organizations", in *Structure and Process in Modern Societies*, Free Press, Glencoe, Illinois.

PERROW, C. (1970), *Organizational Analysis : A Sociological View*, Cole Publishing Company, Tavistock Publications, Ltd., Belmont, London.
PETERS, T. ; WATERMAN, B. (1999), *Le Prix de l'Excellence, Les 8 leviers de la performance*, Dunod, Paris.
PETIT, F. ; DUBOIS, M. (1998), *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Dunod, Paris.
PFEFFER, J. (1982), *Organizations and Organization Theory*, Pitman, Boston.
PRESTHUS, R. (1962), *The Organizational Society*, Alfred A. Knoff, Inc., New York.
RUINTENBECK, H.M. (ed.) (1963), *The Dilemma of Organizational Society*, New York.
SCHEIN, E.H. (1971), *Psychologie et organisations*, Hommes et Techniques, Paris.
SCOTT, W.R. (2003), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, ediţia a V-a, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
SCOTT, W.R. (2004), *Instituţii şi organizaţii*, Editura Polirom, Iaşi.
SILVERMAN, D. (1972), *La théorie des organisations*, Dunod, Paris.
SIMON, H. (1957), *Administrative Behaviour*, Macmillan, New York.
SZCZEPANSKI, J. (1972), *Noţiuni elementare de sociologie*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
TANNENBAUM, A.S. (1966), *Social Psychology of the Work Organization*, Wadsworth Publishing Co, Inc., Belmont.
UDY, S.H. (1965), „The Comparative Analysis of Organizations”, in MARCH, J.-G. (ed.), *Handbook of Organizations*, McNally, Chicago.
VLĂSCEANU, M. (1999), *Organizaţiile şi cultura organizării*, Editura Trei, Bucureşti.

Capitolul III

Teoriile organizaţiilor

Organizaţiile, o dată apărute, au devenit foarte curând obiectul investigaţiilor şi reflecţiilor diferitelor categorii de profesionişti, îndeosebi ale managerilor, administratorilor, inginerilor, economiştilor, dar şi pentru diverse domenii ale cunoaşterii, printre care sociologia şi psihologia ocupă un loc privilegiat. Cu timpul, au fost elaborate puncte de vedere, opinii, idei, concepţii etc. care s-au închegat în adevărate teorii cu privire la organizaţii. În literatura psihoorganizaţională şi psihomanagerială, teoriilor organizaţiilor li se acordă o importanţă aparte. Unii autori înglobează capitolul despre teoriile organizaţiei în corpul lucrărilor dedicate psihologiei organizaţionale sau comportamentului organizaţional (vezi Furnham, 1997 ; Üsdiken, Leblebici, 2001). Alţi autori preferă să elaboreze lucrări de sine stătătoare pe problematica teoriilor organizaţionale (Lussatto, 1988 ; Koenig, 1993 ; Coriat, Weinstein, 1995 ; Sheldrake, 1996 ; Hatch, 1997 ; Desreumaux, 1998 ; Mills, Simmons, 1999 ; Plane, 2000 ş.a.). La ora actuală, numărul teoriilor cu privire la organizaţii este foarte mare, iar varietatea lor impresionantă. Baum (2002) enumeră nu mai puţin de 10 perspective contemporane asupra organizaţiilor. De aceea, una dintre problemele care se ridică este cea a sistematizării lor. În acest capitol vom încerca să realizăm mai întâi gruparea teoriilor organizaţiei şi, apoi, analiza detaliată a lor.

1. Încercare de sistematizare

Încercarea de sistematizare a teoriilor organizaţiilor nu este însă deloc uşoară, date fiind modalităţile operaţionale extrem de diferite de la un autor la altul. March şi Simon, încă din 1958, le grupau în funcţie de propoziţiile referitoare la comportamentele desfăşurate în cadrul organizaţiilor. Ei considerau că există trei tipuri de teorii, corespunzătoare la trei tipuri de propoziţii cu privire la comportamentele organizaţionale. Acestea erau următoarele : 1) propoziţii care pornesc de la supoziţia că membrii organizaţiei, şi muncitorii în particular, sunt esenţialmente *instrumente pasive*, capabile de a-şi asuma munca şi de a executa directivele, fără a fi susceptibile de a face proba iniţiativei şi de a exercita o influenţă importantă ; 2) propoziţii care pornesc de la supoziţia că oamenii vin în organizaţii cu *propriile lor atitudini, sisteme de valori şi obiective*, că ei trebuie

motivaţi sau stimulaţi pentru a adopta comportamente participative în cadrul organizaţiei, că obiectivele oamenilor şi cele ale organizaţiilor nu sunt exact paralele şi că tensiunile şi conflictele reale sau potenţiale faţă de obiective generează fenomene de putere, de atitudini şi de moral, elemente de importanţă capitală în explicarea comportamentului în cadrul organizaţiilor ; 3) propoziţii care pornesc de la supoziţia că membrii unei organizaţii au ca sarcină *luarea deciziilor şi rezolvarea problemelor* şi că percepţia şi procesele de gândire sunt în mod deosebit importante pentru explicarea comportamentelor din organizaţii (March, Simon, 1999, p. 6). Acestea sunt ceea ce autorii numesc în continuare teoria clasică a organizaţiilor, teoria relaţiilor umane şi teoria deciziei sau a luării deciziilor şi rezolvării problemelor.

Cadrul teoretic şi conceptual, o dată schiţat, a permis altor autori să propună sistematizări şi grupări ale teoriilor organizaţiilor mai mult sau mai puţin asemănătoare. O'Shaughnessy (1966), de exemplu, diferenţia teoriile clasice (în care încadra managementul ştiinţific conceput de Taylor şi birocraţia lui Weber), teoriile relaţiilor umane (Mayo şi colaboratorii lui), teoriile sistemice. Skipton (1983) a adăugat la acestea teoriile contingenţei. Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992) au preluat aproape identic clasificările celor doi autori citaţi anterior, chiar dacă utilizau o terminologie uşor diferită. Astfel, ei vorbeau despre teorii tradiţionale (în care încadrau teoria clasică şi teoria relaţiilor umane), teorii sistemice şi teorii de contingenţă. François Petit (1987) clasifica teoriile organizaţiilor în *teorii cu orientare normativă* (teoriile clasice, teoriile curentului relaţiilor umane, teoriile curentului neorelaţiilor umane) şi *teorii cu orientare diagnostică* (cercetarea sistemică a organizaţiilor, analiza strategică, analiza culturală). Mary Jo Hatch (1997), recurgând la un dublu criteriu, cel al evoluţiei istorice şi cel al aparatului conceptual specific, propune patru etape (clasică, modernă, simbolic-interpretativă şi postmodernă) în care regăsim teorii sociologice, psihosociale, manageriale cu privire la organizaţii.

Dacă la toţi aceşti autori intenţia grupării teoriilor cu privire la organizaţii în funcţie de un criteriu este evidentă, la alţii o asemenea intenţie lipseşte cu desăvârşire, aşa încât nu asistăm la o clasificare, ci, pur şi simplu, la o enumerare a lor. De pildă, Handy (1999) enumera şapte şcoli teoretice cu privire la organizaţii : 1) managementul ştiinţific (W.F. Taylor) ; 2) relaţiile umane (Ch. Barnard, G. Mayo) ; 3) birocraţia (M. Weber) ; 4) putere, conflict, decizie (P. Selznick, H.A. Simon, J.-G. March) ; 5) tehnologie (J. Woodworth, T. Burns, G.M. Stalker) ; 6) sisteme (P. Senge, J. Forrester) ; 7) instituţional (Ch. Perrow) (vezi Handy, 1999, pp. 20-23). Haslam (2001) preferă să prezinte teoriile organizaţiilor sub forma a patru paradigme, şi anume : paradigma economică (F.W. Taylor) ; paradigma diferenţelor individuale (H. Münsterberg) ; paradigma relaţiilor umane (G. Mayo) ; paradigma cognitivă (Fiske şi Taylor) (vezi Haslam, 2001, pp. 4-20). Chiar dacă maniera de denumire şi de grupare a teoriilor organizaţiilor diferă de la un autor la altul, nu este greu să observăm unele repetiţii şi suprapuneri, fapt care uşurează desprinderea punctelor de contact sau de intersecţie a lor. La o analiză mai atentă şi mai aprofundată a lor, elementele comune apar cu o şi mai mare pregnanţă. În acord cu mulţi alţi autori, noi preferăm să desprindem trei mari categorii de teorii ale organizaţiilor : *teoriile clasice*, *teoriile neoclasice*, *teoriile moderne* – fiecare dintre aceste categorii

putând fi ilustrată prin teorii particulare. În cele ce urmează, ne propunem schiţarea principalelor aliniamente teoretice ale fiecărei categorii de teorii în parte, concomitent cu ideile de principiu elaborate de teoriile particulare, urmând ca o serie de aspecte de amănunt să fie regăsite în cadrul altor capitole care se vor axa pe tratarea unor probleme distincte de mare interes pentru psihologia organizaţional-managerială.

2. Categorii de teorii ale organizaţiilor

2.1. *Teoriile clasice*

2.1.1. *Caracterizare generală*

Teoriile clasice abordează aproape în exclusivitate anatomia organizaţiilor, latura lor formală, oficială de organizare, ce poate fi redată sugestiv sub forma organigramei. Iniţiatorii acestor teorii sunt consideraţi americanul F.W. Taylor (1856-1917), francezul Henri Fayol (1841-1925), germanul Max Weber (1864-1920). Teoria elaborată de Taylor este cunoscută în literatura de specialitate sub denumirea de *teoria fiziologică a organizării* (deoarece recurge la variabile fiziologice, cum ar fi mişcările, aptitudinile fizice, oboseala) sau *teoria managementului ştiinţific* (întrucât se preocupă de descoperirea celor mai bune forme de organizare şi de control). Teoria lui Fayol este numită *teoria gestiunii administrative* (ea fiind preocupată, în general, de elaborarea unor principii ale conducerii administrative). În sfârşit, teoria lui Weber poartă denumirea de *teoria birocraţiei* (cu accent pe descoperirea şi punerea la punct a celei mai bune forme de organizare formală a organizaţiilor).

În esenţă, teoriile clasice ale organizaţiilor accentuează analiza a patru elemente importante : 1) *cercetarea eficienţei* ; 2) *cercetarea principiilor ierarhiei funcţionale, ale autorităţii* ; 3) *cercetarea celor mai perfecte structuri de organizare* ; 4) *cercetarea celor mai nimerite mijloace de control al activităţii depuse* – acestea urmărind în final creşterea productivităţii muncii organizaţiei şi a gradului ei de utilitate socială. În toate cele patru teme enumerate, locul central îl ocupă latura tehnică, organizatorică a muncii, în timp ce latura umană este nu numai neglijată, dar, mai ales, am spune, „exploatată". De exemplu, la Taylor, eficienţa maximă era obţinută prin diviziunea excesivă a muncii, prin scurtarea timpului de muncă şi prin raţionalizarea mişcărilor de muncă. Pornindu-se în domeniul organizării industriale de la ideea că oamenii sunt ineficienţi în comparaţie cu maşinile, s-a încercat standardizarea muncii lor, simplificarea ei, astfel încât aceştia să semene tot mai mult cu maşinile. Oamenii ca elemente componente ale organizaţiei erau consideraţi simple instrumente a căror sarcină este de a munci fără să-şi pună întrebări cu privire la scopul muncii, la unele probleme umane pe care le presupune munca. După opinia lui Taylor, omul, muncitorul, cu cât este mai puţin interesat de o serie de probleme, cu atât este mai bun. Fayol era de părere că eficienţa maximă poate fi obţinută prin transpunerea în practică a unor funcţii (sau activităţi), fiecare dintre ele contribuind la buna gestiune a organizaţiei. La rândul lui, Weber considera că eficienţa ridicată a organizaţiilor se datorează modului de organizare a structurilor formale, birocraţia fiind, după el, o formă

perfectă, ideală de organizare. Într-o birocraţie, datorită depersonalizării şi imparţialităţii, toate consecinţele unei acţiuni pot fi calculate şi prevăzute, incertitudinile fiind eliminate. În toate cazurile, organizarea (muncii, administrării, structurilor) trebuia să fie ghidată de o serie de principii. Printre principiile generale ale organizării, multe dintre ele pertinente şi de reală valoare practică, existau însă şi principii care striveau personalitatea omului, o reduceau doar la nivelul unui simplu instrument. Astfel, la Taylor, alături de unele principii cum ar fi cel al specializării, datorată diviziunii muncii, cel al ariei de control, al structurii de conducere sau al „lanţului conducerii”, cel mai necruţător dintre toate era *principiul autorităţii* potrivit căruia autoritatea reprezintă metoda cea mai sigură şi eficace de controlare a activităţii celorlalte persoane. La Fayol, *principiul conducerii unice*, iar la Weber, *principiul ierarhiei autorităţii*, în virtutea căruia autoritatea este dată de funcţii, fiecare funcţie inferioară fiind sub controlul şi conducerea celei superioare, sunt la fel de „apăsătoare” în raport cu personalitatea muncitorului sau funcţionarului, grevând asupra dezvoltării unor însuşiri ale personalităţii, cum ar fi iniţiativa, responsabilitatea, creativitatea etc.

Într-un cuvânt, am putea spune că natura soluţiilor imaginate ale teoriilor clasice o constituie *alocarea raţională a muncii pentru specializarea ei eficientă şi structura de autoritate în scopul menţinerii controlului şi coordonării*.

Concepţiile celor trei autori sunt însă mult mai diversificate decât am prezentat noi în cele câteva rânduri de mai sus ; de aceea, schiţarea fiecăreia dintre ele se impune aproape de la sine.

2.1.2. *Teoria managementului ştiinţific*

A fost formulată de F.W. Taylor, care şi-a făcut debutul profesional în anul 1878, când a fost angajat ca muncitor la atelierul de construcţii mecanice de la Midvale Steel Company. El a progresat extrem de rapid, devenind în scurt timp şef de echipă, iar ceva mai târziu inginer-şef. După un timp, s-a transferat la uzinele siderurgice Bethlehem, iar după retragerea din activitate a devenit consultant. În anul 1895 publică lucrarea *A Piece Rate System* (*Sistemul acordului individual*), prezentată mai întâi în faţa Societăţii Americane de Inginerie Mecanică. În 1903 editează o nouă lucrare intitulată *Shop Management* (*Managementul atelierului*), care conţine 464 de aserţiuni extrem de detaliate cu privire la organizarea şi conducerea activităţii atelierelor. Ideile din aceste două cărţi au fost preluate, sistematizate şi aprofundate într-o nouă lucrare : *Principles of Scientific Management* (*Principiile managementului ştiinţific*), apărută în 1911. Dat fiind faptul că tentativele de aplicare practică a unora dintre ideile lansate de Taylor au generat o serie de revolte muncitoreşti, în 1911 a fost instituită o Comisie a Camerei Reprezentanţilor în vederea investigării sistemului taylorist. Declaraţia lui Taylor în faţa Comisiei Camerei Reprezentanţilor



F.W. Taylor

şi lucrările *Shop Management* şi *Principles of Scientific Management* au fost reunite mai târziu, la 30 de ani de la moartea lui Taylor, într-un volum intitulat *Scientific Management* (1947). Lucrările lui Taylor au fost traduse şi în limba franceză : *Principes d'organisation scientifique*, Dunod, Paris, 1929, şi *La direction des ateliers*, Dunod, Paris, 1930, ambele constituind tiraje noi, de unde putem deduce popularitatea de care s-au bucurat tirajele anterioare. *La direction des ateliers* a apărut pentru prima dată în Franţa în 1913, această ediţie fiindu-i accesibilă şi lui Henri Fayol, care face ample referiri la ea în propria-i lucrare.

Fiind implicat direct atât în activitatea productivă, cât şi în cea de conducere, mai întâi ca muncitor, apoi ca şef de echipă şi în final ca inginer-şef, Taylor s-a confruntat cu două mari probleme : *ineficienţa* muncii prestate şi *antagonismul* dintre lucrători şi patronat. Cum ar putea fi sporită eficienţa organizaţională ? Cum ar putea fi obţinută armonia dintre muncitori şi patroni în vederea prosperităţii maxime şi a unora, şi a altora ? – s-a întrebat Taylor. Pentru a putea răspunde la asemenea întrebări, trebuiau mai întâi descoperite cauzele generatoare ale fenomenelor de ineficienţă şi antagonism. Observaţiile şi analizele empirice l-au condus pe Taylor la stabilirea a trei cauze fundamentale : 1) teama de şomaj a muncitorilor (survenită ca urmare a creşterii producţiei) ; 2) metodele ineficiente de muncă, mari consumatoare de timp şi efort ; 3) limitarea producţiei pentru a nu-i determina pe muncitori să solicite mărirea salariilor. Concluzia lui Taylor a fost simplă : vechiul management, cel tradiţional, este total nepotrivit şi ineficient ; de aceea, el trebuie înlocuit cu un nou tip de management, pe care Taylor l-a numit *management ştiinţific*.

Taylor afirmă că managementul ştiinţific nu este, aşa cum s-ar părea la prima vedere, „o nouă schemă de plată a oamenilor", „un sistem de premiere" ; el nu este „studiul timpului" şi nici „studiul omului" ; dimpotrivă, el este o „revoluţie mintală", o „mare schimbare spirituală" care ar trebui să se producă în rândul tuturor celor ce lucrează în spiritul lui. Studiul sistematic al fiecărei activităţi productive în vederea descoperirii celor mai eficiente modalităţi de realizare a ei, însoţit de analiza sistematică a problemelor conducerii pentru a depista metodele eficiente de supraveghere şi control, ar constitui, după Taylor, căile de depăşire a inerţiei şi ineficienţei vechiului sistem de management. În vederea finalizării optime a unor asemenea obiective, este imperios necesară introducerea (şi respectarea) în viaţa organizaţională a unor principii ale managementului. Acestea sunt :

– *principiul dezvoltării ştiinţei* (adunarea şi sistematizarea tuturor cunoştinţelor deţinute de muncitori şi reducerea lor la reguli, legi, chiar la formule matematice) ;
– *principiul selecţiei ştiinţifice a muncitorilor şi al dezvoltării lor progresive* (alegerea/selecţia muncitorilor în funcţie de însuşirile lor fizice şi intelectuale absolut necesare muncii, însoţită de instruirea lor pentru a putea ajunge muncitori de „primă clasă") ;
– *principiul apropierii dintre ştiinţă şi muncitorul selecţionat şi instruit* (inducerea dorinţei sau interesului muncitorilor pentru „ştiinţă", pentru a se instrui şi a progresa, fapt care poate fi realizat fie prin introducerea unor stimulente, fie prin comportamente amabile sau consideraţie din partea conducătorilor) ;
– *principiul cooperării constante dintre conducere şi muncitori* (distribuirea echitabilă a muncii şi a responsabilităţilor între muncitori, ceea ce ar putea preîntâmpina apariţia conflictelor).

În vederea transpunerii în practică a acestor principii, Taylor propune utilizarea anumitor metode : analiza ocupaţiei muncitorilor şi a managerilor bazată pe descompunerea activităţilor acestora în elementele lor componente, în vederea eliminării celor lente şi inutile şi a grupării celor rămase (rapide şi utile) ; selecţia muncitorilor capabili de a transpune în practică instrucţiunile formulate, şi mai ales a celor capabili de performanţe înalte ; retribuirea convenabilă a muncitorilor (prin oferirea unor prime de randament). Toate acestea au condus cu timpul la dezvoltarea în psihologia industrial--organizaţională a problematicii raţionalizării muncii, selecţiei profesionale, motivaţiei comportamentului organizaţional.

Esenţa concepţiei tayloriste este rezumată de însuşi creatorul ei în finalul lucrării *Principles of Scientific Management* :

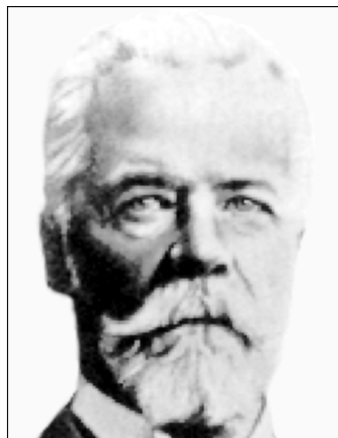
> „Organizarea ştiinţifică nu comportă neapărat o mare inovaţie, nici o descoperire de fapte noi, extraordinare, ea constă într-o oarecare combinare de elemente care n-a fost încă făcută, în gruparea cunoştinţelor analizate şi în clasarea lor sub formă de legi şi reguli care constituie o ştiinţă ; această ştiinţă este însoţită de o schimbare completă în atitudinile reciproce ale lucrătorilor şi conducătorilor, nu numai în raport cu oamenii, dar şi în raport cu responsabilităţile şi îndatoririle. Rezultă o nouă repartiţie a îndatoririlor şi o cooperare strânsă şi cordială, imposibil de obţinut în vechiul sistem de conducere. Această combinare care constituie organizarea ştiinţifică poate fi astfel rezumată :
>
> – *ştiinţă* în loc de empirism ;
> – *armonie* în loc de discordie ;
> – *cooperare* în loc de individualism ;
> – *randament maxim* în loc de producţie scăzută ;
> – *formarea fiecărui om*, pentru a-l determina să obţină randament şi prosperitate maximă” (citat după ediţia franceză, 1929, pp. 113-114).

Ideile şi metodele lui Taylor au fost împărtăşite, continuate şi aprofundate de o serie de alţi cercetători, dintre care mai importanţi sunt H.L. Gant (1910), soţii Franck şi Lillian Gilbreth (1912, 1917), H.M. Vernon (1921), M.S. Viteles (1932). Aceştia au insistat mai mult asupra studiului ştiinţific al muncii (programarea activităţilor pe bază de grafice liniare ; studiul componentelor de bază ale activităţilor şi stabilirea celor 18 clase de activităţi, studiul oboselii musculare prin investigarea relaţiei dintre timpul de muncă şi timpul de repaus ; cercetarea oboselii generalizate la nivelul întregului organism ; studiul timpilor şi al metodelor de muncă în raport cu primele de randament ; studiul economiei mişcărilor etc.) (vezi March, Simon, 1999, pp. 14-21).

2.1.3. *Teoria gestiunii administrative*

Iniţiatorul ei, Henri Fayol, de formaţie inginer minier, şi-a desfăşurat activitatea profesională în combinatul minier şi metalurgic Commentry-Fourchamboult-Decazeville. La început a fost simplu inginer, apoi membru al conducerii, iar între 1888 şi 1918 a deţinut funcţia de director general. În 1916, la vârsta de 75 de ani, şi-a sistematizat ideile şi experienţa practică în studiul „Administration industrielle et générale – Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle”, publicată în *Bulletin de la*

Société de l'Industrie Minérale. Lucrarea a fost mai apoi retipărită sub formă de carte. În 1949 apare în versiune engleză (*General and Industrial Management*). Cu mult înainte de a fi tradusă în limba engleză, lucrarea lui Fayol a apărut în traducere românească. În 1927, Nicolae Constantinescu o prezintă publicului din România, însoţită de o prefaţă documentată în care figurează informaţii de ordin biografic despre Fayol, dar şi aprecieri elogioase cu privire la activitatea şi realizările sale.


Henri Fayol

Contribuţiile majore ale lui Fayol sunt trei : 1) stabilirea funcţiilor întreprinderii industriale ; 2) definirea managementului, concomitent cu identificarea componentelor determinante ale acestuia ; 3) elaborarea unui sistem de reguli (principii) generale ale managementului.

Fayol consideră că toate operaţiile desfăşurate într-o întreprindere industrială pot fi grupate în şase categorii de operaţii sau funcţii :

- *tehnice* (producţie, fabricaţie, transformare) ;
- *comerciale* (cumpărări, vânzări, schimburi) ;
- *financiare* (căutare şi girare de capitaluri) ;
- *protectoare* (asigurarea securităţii bunurilor şi persoanelor) ;
- *contabile* (inventar, bilanţ, costuri, rapoarte statistice) ;
- *administrative sau manageriale* (legate de asigurarea funcţionalităţii optime a întreprinderii).

Funcţiile întreprinderii au o anumită dinamică, crescând sau scăzând ca importanţă, dependent de nivelul ierarhic, de mărimea organizaţiei etc. De exemplu, la nivel executiv, esenţială este funcţia tehnică. Pe măsură ce urcăm în ierarhie, importanţa funcţiei tehnice scade, în timp ce a celei administrative creşte. Fayol nu pierde din vedere nici rolul unor capacităţi şi cunoştinţe absolut necesare exercitării celor şase funcţii. El le rezumă astfel : *calităţi fizice* (sănătate, vigoare, dexteritate) ; *calităţi intelectuale* (aptitudini pentru a înţelege şi învăţa, judecată, vioiciune intelectuală) ; *calităţi morale* (energie, hotărâre, curajul răspunderii, iniţiativă, devotament, tact, demnitate) ; *cultură generală* (noţiuni diferite care să nu fie exclusiv din domeniul funcţiei exercitate) ; *cunoştinţe speciale* (care privesc exclusiv funcţiunea) ; *experienţă* (cunoştinţele rezultate din practica afacerilor, amintirea învăţămintelor trase din fapte) (vezi Fayol, 1927, p. 20).

Detalierea funcţiei administrative sau manageriale i-a oferit lui Fayol posibilitatea de a defini managementul (ca pe un ansamblu coerent de acţiuni desfăşurate de manager în vederea îndeplinirii obiectivelor care îi revin) şi de a stabili componentele lui fundamentale. Acestea sunt :

- *prevedere şi planificare* (examinarea viitorului şi elaborarea planurilor de acţiune) ;
- *organizare* (întocmirea structurilor organizatorice) ;
- *conducere* (menţinerea la un nivel ridicat a activităţii şi performanţelor subordonaţilor) ;

- *coordonare* (corelarea, echilibrarea, unificarea şi armonizarea tuturor activităţilor şi eforturilor) ;
- *control* (supraveghere, îndrumare în vederea respectării normelor, regulilor şi standardelor fixate).

Pentru transpunerea eficientă în practică a acestor coordonate de bază ale managementului, Fayol a propus un sistem de principii sau reguli. Este vorba despre cele 14 principii ale administrării (citeşte „managementului"), devenite între timp adevărate dogme. Principiile generale de administrare recomandate de Fayol sunt următoarele :

1) *diviziunea muncii* – specializarea funcţiilor şi separarea puterilor, fapt care permite ca fiecare persoană să lucreze într-un anumit domeniu şi, ca urmare, creşterea eficienţei ;
2) *autoritatea şi responsabilitatea* – dreptul de a da ordine şi responsabilitatea pentru exercitarea acestui drept ;
3) *disciplina* – înţeleasă ca supunere, sârguinţă, respect ; este practicată de subordonaţi doar dacă şefii îşi exercită rolul cu competenţă ;
4) *unitatea de comandă şi acţiune* – concretizată în ceea ce se numeşte „conducerea ierarhizată liniar", potrivit căreia un subordonat nu primeşte ordine decât de la un singur şef ;
5) *unitatea de direcţie* – oamenii angajaţi în acelaşi tip de activităţi trebuie să se raporteze la acelaşi obiectiv, conform unui plan unic din care pot fi derivate programe speciale ; mai direct, după propriile cuvinte ale lui Fayol : „un singur şef şi un singur program pentru o sumă de operaţiuni având acelaşi corp..., un corp cu două capete este un monstru" ;
6) *subordonarea interesului individual celui general* – interesul întregii organizaţii trebuie să fie prioritar ;
7) *remunerarea corectă a personalului* – ca un factor motivaţional extrem de important, deşi nu există un sistem de remunerare perfect ;
8) *centralizarea şi descentralizarea* – decisă de tipul de organizaţii şi de calitatea personalului angajat ; scopul lor este „cea mai bună utilizare posibilă a însuşirilor întregului personal" ;
9) *ierarhia* – necesară asigurării unităţii de conducere ; importantă este şi prezenţa legăturilor de cooperare „pasarelă" între departamentele/persoanele de la acelaşi nivel ierarhic, dar aparţinând unor linii ierarhice diferite ;
10) *ordinea* – priveşte utilizarea raţională a resurselor materiale şi umane şi se realizează prin planuri de folosire a timpului şi materialelor sau prin selecţia şi organizarea oamenilor ; „un loc pentru fiecare persoană şi fiecare persoană la locul său" ;
11) *echitatea* – presupune combinaţia dintre bunăvoinţă şi spiritul de dreptate în modul de tratare a subordonaţilor ;
12) *stabilitatea personalului* – cu cât personalul, atât executiv, cât şi managerial, dar mai ales acesta din urmă, este mai stabil, cu atât eficienţa va fi mai mare, organizaţia netrebuind să investească în profesionalizarea personalului ;

13) *iniţiativa* – stimularea membrilor organizaţiei de a-şi exprima punctul de vedere, de a întreprinde o serie de acţiuni, chiar cu sacrificarea „vanităţii personale" a unor conducători ;
14) *unitatea personalului* – *„esprit de corps"* – personalul să nu fie divizat, ci dimpotrivă, să acţioneze ca o echipă.

„Principiile administraţiei" stabilite de Fayol au izvorât din practică, din experienţa îndelungată a autorului. El nu ezită să insiste asupra corelaţiei absolut necesare dintre teorie şi practică. „Fără principii suntem în întuneric, în haos ; fără experienţă şi măsură rămânem încurcaţi chiar cu cele mai bune principii. Principiul este farul care permite să te orientezi ; însă el nu poate servi decât acelora care cunosc drumul portului" (1927, p. 58).

Aceste principii pot fi cu uşurinţă asociate diferitelor probleme din psihologia organizaţională actuală. De pildă, principiile 1, 8, 9, 12 vizează direct structurile organizatorice, principiile 2, 4, 5 au în vizor exercitarea conducerii, principiile 3, 10, 13, 14 sunt modalităţi ce asigură participarea organizaţională, în fine, principiile 6, 7, 11 ilustrează problematica motivării comportamentului organizaţional. Chiar dacă ele nu sunt universal valabile, însuşi Fayol atrăgând atenţia asupra necesităţii utilizării lor situaţionale, nu-i mai puţin adevărat că gradul lor de generalitate este suficient de mare, fapt care justifică parţial încercarea unor manageri de a le considera ca fiind principii fundamentale ale organizării.

Concepţia lui Fayol a fost continuată şi dezvoltată de unii autori anglo-americani, precum L.H. Gulick şi L.F. Urwick (1937), J.D. Mooney şi A.C. Reiley (1939). Urwick, de exemplu, formulează 10 principii ale organizării foarte apropiate de cele ale lui Fayol (principiul finalităţii, specializării, coordonării, autorităţii, responsabilităţii, definirii, corespondenţei, supervizării, echilibrului, continuităţii). La rândul lui, Gulick a reunit cele şapte principii formulate de el sub numele de P.O.S.D.CO.R.B. : *planning* ; *organizing* ; *staffing* ; *directing* ; *coordinating* ; *reporting* ; *budgeting*. Ambii autori au pus un accent deosebit pe structura formală a organizării, estimând că elaborarea structurii trebuie făcută într-o manieră rece şi detaşată, fără a se ţine seama de caracteristicile indivizilor. După opinia lor, structura trebuie să fie cât mai imparţială cu putinţă, esenţială fiind descoperirea persoanelor care se potrivesc structurii. De asemenea, ei au preluat principiul unităţii de conducere elaborat de Fayol. În plus, au insistat asupra necesităţii delegării autorităţii – considerată o condiţie esenţială a muncii eficace.

2.1.4. *Teoria birocraţiei*

A fost formulată de Max Weber, care s-a născut la Erfurt la 21 aprilie 1864. A studiat la Strassburg, Heidelberg şi Berlin. În calitate de profesor, a activat la Berlin (1893), Freiburg im Breisgau (1894), Heidelberg (1897-1903), Viena (1917), München (1919). A scris mult, dar, în afară de studiile din tinereţe, nu a publicat nimic sub formă de carte. Începând din anul 1903, Weber studiază dezvoltarea civilizaţiilor traversând religiile şi istoria economică a diverselor ţări. În perioada 1904-1905 se preocupă de etica protestantă, iar până în 1917 de diverse religii, pentru ca între 1918 şi 1920 să-şi reunească ideile în materie de sociologie în lucrarea *Wirtschaft und Gesellschaft* (*Economie şi societate*),



Max Weber

care nu a fost publicată decât în 1922, după moartea sa. Opera lui a fost strânsă în zece volume şi a apărut între anii 1920 şi 1924. Bibliografia completă a întregii sale opere se găseşte la sfârşitul monografiei pe care i-a consacrat-o soţia sa, Marianne Weber : *Max Weber. Ein Lebensbild*, *1926*. În 1930 şi 1947, două dintre lucrările sale au fost traduse în limba engleză (*The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* şi *The Theory of Social and Economic Organization*). La traducerea în limba engleză a acestei ultime lucrări a participat şi Talcott Parsons, care a contribuit mult la răspândirea ideilor lui Weber în America. În 1948 a apărut o nouă traducere, în limba engleză, din lucrările lui Weber (*From Max Weber : Essays in Sociology*) realizată de H.H. Gerth şi Mills C. Wright. Multe dintre lucrările lui Weber au fost traduse şi în limba franceză : *Le savant et la politique* (1959), *Économie et société* (1971), *Essais sur la théorie de la science* (1971), *Sociologie du droit* (1986) etc.

Având o formaţie enciclopedică, Weber a abordat probleme din mai toate domeniile cunoaşterii : istorie, filosofie, sociologie, psihologie, religie, economie politică, drept etc. Ideile cu privire la diferite forme de organizare sau tipuri de organizaţii sunt formulate în jurul teoriei autorităţii, care constituie, după expresia unor comentatori, partea centrală a sistemului său sociologic. Aceste idei se găsesc în lucrarea *Wirtschaft und Gesellschaft* (2 vol., 1922), în primul volum Weber prezentând doar o schiţă asupra autorităţii şi cazuistica tipurilor, în cel de al doilea analizând pe larg problema autorităţii. Ce îi determină pe oameni să asculte de comenzi, să facă ceea ce li se cere ? – s-a întrebat Weber. În acest context, el operează distincţia dintre *putere* (capacitatea de a-i forţa pe oameni să se supună, în pofida rezistenţei lor) şi *autoritate* (îndeplinirea voluntară de către oameni a ordinelor primite, în virtutea considerării emiterii lor de către superiori ca fiind legitimă). Pornind de la modul în care autoritatea este recunoscută, Weber a descris trei tipuri de autoritate, implicit de organizare şi de organizaţii. Primul tip de autoritate a fost numit *carismatic* – de la grecescul *charisma*, care desemnează harul, trăsăturile de personalitate excepţionale –, acceptat şi respectat de oameni tocmai datorită credinţei lor în puterile supraomeneşti, ieşite din comun ale persoanei respective. Al doilea tip de autoritate este cel *tradiţional*, specific trecutului şi având ca bază tradiţia, obiceiurile, datinile. Al treilea tip de autoritate este cel *raţional-legal*, fundat pe credinţa în valoarea legilor şi normelor. Practicarea unuia sau altuia dintre aceste tipuri de autoritate determină apariţia unor forme de organizare şi conducere distincte. De exemplu, relaţiile de autoritate carismatice conduc de obicei la ierarhii organizaţionale bazate pe lideri şi adepţii sau discipolii lor, pe lipsa ordinelor şi comenzilor, acestea fiind la inspiraţia liderului ; deciziile iraţionale sunt frecvent întâlnite, iar comportamentele subordonaţilor sunt dependente de lider. Întrucât totul se bazează pe însuşirile unei singure persoane şi pe deciziile acesteia, organizaţiile au un mare grad de instabilitate.

Practicarea relaţiilor de autoritate tradiţionale se soldează cu apariţia unor organizaţii imobile, axate pe glorificarea sacrului, a tradiţiei, a rangurilor şi poziţiilor, acestea fiind de cele mai multe ori transmise din tată în fiu, iar selecţia şi angajarea personalului făcându-se pe criterii de rudenie, nu de competenţă. În fine, cel de al treilea tip de autoritate generează organizarea bazată pe raţionalitate, pe reguli şi legi, pe prescripţii clar definite, pe ceea ce ar putea fi numit simplu : organizarea birocratică. Birocraţia este, în concepţia lui Weber, un sistem de organizare raţional-legal, raţional deoarece mijloacele necesare realizării scopurilor sunt expres specificate, legal deoarece autoritatea este exercitată printr-un sistem de reguli specifice poziţiei ocupate de individ o anumită perioadă de timp. Totodată, birocraţia este considerată de Weber un tip ideal de organizare, cea mai eficientă formă de organizare.

Superioritatea organizării birocratice provine din principiile care o fundamentează :

- *principiul diviziunii exprese a activităţilor între membrii organizaţiei* ;
- *principiul ierarhiei autorităţii* ;
- *principiul sistemului de reguli şi reglementări formale raţional stabilite* (legi, decrete, regulamente) ;
- *principiul impersonalităţii şi imparţialităţii* ;
- *principiul promovării în carieră* ;
- *principiul eficienţei*.

Pentru Weber, termenul de *birocratic* nu are un sens peiorativ, ci, dimpotrivă, el desemnează forma cea mai bună de organizare. Raţiunile eficacităţii birocraţiei ţin de : respingerea preferinţelor personale ale şefilor ; respingerea obiceiurilor şi tradiţiilor ; stricta definire a muncii şi a autorităţii fiecărei persoane ; structura ierarhică ce controlează totul ; regulile scrise care prevăd totul ; experţii care îşi cunosc foarte bine munca.

Weber a exagerat rolul raţionalităţii în organizarea birocratică, minimalizând latura afectiv-sentimentală. Aceasta se explică poate prin aceea că Weber nu a fost interesat primordial de studiul organizării formale, ci de modul în care diferite tipuri de autoritate sunt legitimate şi acceptate social. El a văzut birocraţia ca o formă de dominaţie prin raţionalizarea relaţiei dintre mijloace şi scopuri. El este conştient şi de faptul că tipurilor de autoritate descrise (carismatic, tradiţional, legal-raţional) nu le corespund într-o manieră pură tipurile reale, empirice. Majoritatea cazurilor empirice, consideră el, sunt combinări sau tranziţii ale tipurilor pure. În acest context, Weber arată că a inventat expresia „birocraţie patrimonială” pentru a exprima ideea că trăsăturile caracteristice ale acestui fenomen corespund, pe de o parte, unei forme de autoritate raţională şi, pe de altă parte, unei forme de autoritate tradiţională (vezi Weber, 1978, p. 358).

2.1.5. *Evaluarea teoriilor clasice*

Ideile şi concepţiile promovate de teoriile clasice ale organizaţiilor au avut o mare răspândire chiar din momentul lansării lor. Din păcate, unele dintre ele, mai ales cele ale lui Taylor, au generat aplicaţii inumane şi schematizări foarte îndepărtate de spiritul autorilor lor, ceea ce a dat naştere la controverse aprinse şi la formularea unor critici nedrepte. Reamintim că lui Taylor i s-a intentat chiar un proces răsunător ca urmare a

revoltelor muncitoreşti declanşate de aplicarea sistemului său. Cei care au scris despre Taylor l-au etichetat foarte sever. S. Weil (1951), de exemplu, a afirmat despre el că „nu este decât un maistru care şi-a utilizat experienţa sa de câine de gardă” (*apud* Eggens, 1971, p. 5). Lui Taylor i s-au reproşat viziunea primitivă asupra naturii umane, simplificarea exagerată a muncii echivalentă cu transformarea omului într-o simplă maşină sau unealtă de producţie, utilizarea doar a stimulentelor economico-financiare în vederea motivării comportamentelor productive ale lucrătorilor. Nici Fayol nu a scăpat de tirul criticilor, punctul său nevralgic fiind considerat cel referitor la principiul unicităţii conducerii care excludea, în fapt, o multitudine de situaţii reale în care dubla subordonare reprezintă o necesitate. Cât priveşte sistemul birocratic al lui Weber, criticile sunt foarte răspândite. Chiar în epocă, unii contemporani ai lui Weber nu au fost de acord cu ideile lui. Michels (1911) afirma că birocraţia a invadat partidele politice şi sindicatele în Germania şi le-a transformat în instrumente în mâinile conducătorilor lor (*apud* Scheid, 1999, p. 14).

Teoriile clasice ale organizaţiilor au fost considerate multă vreme ca fiind relevante doar pentru contribuţia lor la studierea laturilor anatomice, formale ale organizaţiilor, preconizând ideea că eficienţa unei organizaţii poate creşte prin optimizarea organigramei, a structurii ei formale. În rest, teoriile clasice au fost etichetate ca fiind limitate, voit antiumane, ducând principiul rentabilităţii până la ultima sa limită, deoarece, potrivit lor, este vorba despre obţinerea eficienţei cu orice preţ, chiar cu sacrificarea celor care contribuie la realizarea ei. Louis A. Allen (1958) afirma că teoriile clasice, mai ales teoria managementului ştiinţific formulată de Taylor, lasă loc liber aşa-numitului concept *herd*, care „plasează exclusiv puterea de a decide în mâinile conducătorului şi îi forţează pe subordonaţi să se supună” (Allen, 1958, p. 59). Aşadar, membrii organizaţiei, subordonaţii erau consideraţi mai mult sau mai puţin ca fiind o „turmă” ce trebuie să se supună necondiţionat puterii, autorităţii, de aceea, constrângerea ei în vederea realizării scopului final era singura modalitate de acţiune. Conceptul de *herd*, arăta Allen, izvorăşte din organizarea militară care presupune reguli ce prescriu aproape orice comportament, dar s-a extins rapid şi asupra modului de funcţionare a altor organizaţii, îndeosebi a celor industriale, ceea ce impietează asupra specificului acestora. Douglas McGregor se raporta, de asemenea, într-o manieră critică la teoriile clasice. Astfel, el considera că multe dintre „prezumţiile” postulate de aceste teorii cu privire la comportamentul uman au un caracter foarte general, fără ca această generalitate să fi fost constatată în cercetări (observaţionale şi experimentale) riguroase, unele dintre ele putând fi realmente valabile, însă numai pentru *anumiţi oameni* sau pentru *anumite împrejurări*. Este apoi evident că o singură prezumţie greşită ar putea surpa întregul edificiu. În acest sens, el este de părere că principiul autorităţii este departe de a fi singurul şi, mai ales, indispensabil în exercitarea conducerii. Autoritatea poate fi unul dintre mijloacele importante ale conducerii, alături de care ar putea figura şi altele, la fel de importante, cum ar fi convingerea, motivarea etc. Se critică şi faptul că multe metode şi modele organizaţionale specifice unor anumite organizaţii, cum ar fi cele militare şi religioase, au fost extinse abuziv şi asupra organizaţiilor industriale (vezi McGregor, 1960, capitolul II). Alţi doi reputaţi autori americani, Marwin D. Dunnette şi Wayne K. Kirchner, arătau că, din perspectiva teoriilor clasice, organizaţia „impune un control strâns, are o structură foarte

formală, este foarte rigid definită, are o politică proprie şi metode corespunzătoare şi este, în esenţă, o abordare neomenească a problemei sau lipsită de înţelegere pentru diferenţele existente între oameni" (Dunnette, Kirchner, 1965, p. 161).

Noi înşine, într-o lucrare publicată mai demult, formulam o serie de obiecţii severe asupra teoriilor clasice ale organizaţiilor. Astfel, acestea erau considerate ca fiind eronate din cel puţin trei puncte de vedere : 1) organizaţia este într-adevăr un instrument prin intermediul căruia se asigură rentabilitatea, dar nu numai atât ; a o reduce doar la aspectul ei instrumental, neglijând sau negând alte roluri ale ei, alţi factori care acţionează în interiorul ei, este, evident, o exagerare ; 2) perspectiva adoptată în considerarea omului ca fiind inert, relativ nemodificabil, justificată doar prin faptul că cei care au formulat-o nu au fost nici psihologi, nici sociologi, ci doar simpli ingineri şi contabili, este mult prea simplistă pentru a putea fi luată în seamă ; 3) prezumţia potrivit căreia munca este doar un mijloc prin care omul îşi câştigă existenţa este nu numai limitată, ci absolut falsă, deoarece munca reprezintă o modalitate prin care omul îşi formează şi dezvoltă plenar propria personalitate (vezi Zlate, 1981, p. 26).

Trebuie să recunoaştem că unele dintre aceste critici au fost exagerate. De altfel, parcurgând mai atent literatura de specialitate, se remarcă relativ uşor scăderea în intensitate a discursului critic la adresa teoriilor clasice ale organizaţiilor o dată cu trecerea timpului. Dacă prin anii '70 se considera că a vrea să-l aperi pe Taylor „este la fel de temerar ca a vrea să-l absolvi pe Nero de crima incendierii" (Eggens, 1971, p. 38), prin anii '80 apar o serie de lucrări cu titluri provocatoare : *Le taylorisme : une folie rationnelle* (Doray, 1981) ; *Le Taylorisme à visage humain* (Montmollin, 1982). Aspectele mai puţin pertinente ale acestor teorii sunt estompate, în favoarea celor realmente contribuante care sunt scoase în prim-plan. Este adevărat că Taylor avea o concepţie simplistă despre natura umană, că el a militat pentru simplificarea excesivă a muncii etc. Nu-i mai puţin adevărat însă că el este unul dintre primii autori care au contribuit la lansarea teoriilor clasice asupra organizaţiilor. Tot el a imaginat structurile organizatorice funcţionale şi a pus la punct un sistem de plată care a eşuat, nu din vina lui, ci din cauza aplicării lui necorespunzătoare (Taylor cerea ca salariul muncitorului super-productiv să fie nelimitat, fapt neacceptat de patronat). Prin principiul „aplicării cunoaşterii la studiul muncii", Taylor este, în nenumărate privinţe, întemeietorul multor idei ale managementului modern. De aceea, nu trebuie să ne mire tentativele unor autori de a-l reabilita şi de a-l considera un „precursor şi întemeietor al lumii moderne". Fayol deţine prioritatea în analiza teoretică şi practică a managementului, propunând nu doar un ansamblu de concepte valide şi coerente, ci sugerând şi nenumărate modalităţi concret-acţionale de aplicare a lor. Spre deosebire de Taylor, care s-a concentrat mai mult asupra sistemelor şi tehnicilor de organizare a muncii şi producţiei de la nivelul atelierelor, Fayol a avut în vedere funcţiile managementului şi organizării conducerii la nivelul întregii organizaţii, intuind faptul că eficienţa organizaţiei poate creşte numai dacă există o structură adecvată şi o conducere bazată pe principii clare şi stimulative. De aceea, concepţia lui constituie punctul de pornire al managementului modern. Cât priveşte sistemul birocratic al lui Weber, deşi i s-a prezis de mult şi de nenumărate ori prăbuşirea, continuă să reprezinte încă o necesitate a zilelor noastre.

Teoriile clasice ale organizaţiilor au răspuns unor necesităţi practice, au corespuns unor situaţii tehnologice şi sociale particulare, de aceea ele au avut un ecou şi o mare aplicabilitate în practica organizaţională. În acelaşi timp, limitele, inconsistenţele şi exagerările lor i-au condus pe cercetători spre alte abordări, mult mai în consens cu finalităţile organizaţionale, dar şi cu cele umane.

2.2. *Teoriile neoclasice*

2.2.1. *Caracterizare generală*

Teoriile neoclasice îşi au punctul de pornire în curentul de gândire iniţiat de Elton Mayo (1880-1949), F.J. Roethlisberger (1898-1974) şi W.J. Dickson, ca şi în magistralele contribuţii teoretice ale lui J.L. Moreno (1889-1974) şi Kurt Lewin (1890-1974). O dezvoltare a cercetărilor lui Mayo întâlnim în unele lucrări semnate de B.B. Gardner şi D.C. Moore (1955), Keith Davis (1957) şi alţii. Cercetările lui Moreno şi cele ale lui Lewin au fost continuate de o pleiadă de psihologi şi sociologi care s-au încadrat în curentul sociometric sau în cel al dinamicii grupurilor. Aceşti autori – şi încă mulţi alţii –, sesizând unele limite ale teoriilor anterioare, preiau teoriile clasice pentru a le îmbogăţi şi, mai ales, pentru a le compensa deficienţele.

Punctul de pornire îl constituie aceleaşi teme stabilite de teoriile clasice, numai că se schimbă perspectiva de abordare a lor. Astfel, dacă în teoriile clasice eficienţa maximă se asigura prin accentuarea elementelor tehnice sau tehnologice, prin sacrificarea fiinţei umane, teoriile neoclasice acordă un rol primordial omului, problemelor lui, trăirilor lui psihologice şi, mai ales, fenomenelor psihosociale care apar ca urmare a interacţiunii indivizilor. Aşadar, elementele de bază ale teoriilor clasice nu sunt privite în sine, ci în interacţiune cu factorul uman. Reprezentanţii acestor noi teorii se străduiesc să demonstreze influenţa oamenilor, a psihologiei lor, asupra aşa-zişilor „piloni” ai teoriilor clasice, lărgind, în felul acesta, mult perspectiva de abordare a organizaţiilor.

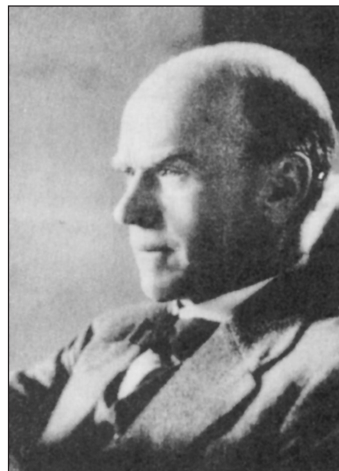
Organizaţiile nu mai sunt concepute ca simple instrumente, ci ca structuri compuse din nenumărate elemente componente care se înlănţuie între ele, influenţându-se reciproc. *Punctul de vedere interacţionist introdus în teoria organizaţiilor este un câştig al acestor teorii* : organizaţia are posibilitatea de a-şi integra părţile componente, de a le defini în raport cu întregul, dându-le în felul acesta o nouă dimensiune. Nu întotdeauna între scopul general al organizaţiei şi scopurile particulare ale indivizilor care o compun există şi poate să existe o unitate. Cu toate acestea, organizaţia, prin ea însăşi, prin propria-i existenţă şi funcţionalitate, oferă indivizilor posibilitatea de a-şi satisface propriile scopuri. Această ultimă idee evidenţiază prezenţa unui fapt foarte interesant : oamenii se folosesc de organizaţie pentru a-şi realiza scopurile proprii. Multe dintre aceste scopuri se plasează însă în afara scopurilor propriu-zis organizaţionale (productiv-economice, rentabile). Asistăm deci la apariţia unor motivaţii, aspiraţii, scopuri care nu sunt productive, rentabile, dar sunt umane. Luarea în considerare şi a acestora duce la *umanizarea organizaţiilor*. Deplasarea accentului de pe tehnic şi tehnologic pe uman atrage după sine deplasarea accentului de pe formal, oficial pe informal, psihologic.

Dacă reprezentanţii teoriilor clasice studiau organigrama organizaţiei, cei ai teoriilor neoclasice studiază sociograma grupurilor din cadrul organizaţiilor, evidenţiind îndeosebi fenomenele de natură psihologică sau psihosocială care guvernează viaţa de grup. Elementul central devine „relaţia umană” care trebuie optimizată. Crearea unui climat psihologic pozitiv, a unei atmosfere plăcute, motivarea corespunzătoare a salariaţilor, mărirea gradului lor de satisfacţie, eliminarea tensiunilor dintre muncitori şi patronat reprezentau sarcini fundamentale pentru reprezentanţii şcolii relaţiilor umane prin rezolvarea cărora se spera a se rezolva şi problemele grave de ordin social care ameninţau sistemul organizaţional total.

Teoriile neoclasice reprezintă răspunsul dat de cercetători noilor probleme şi dificultăţi apărute în faţa organizaţiilor. Deşi acceptă teoriile clasice, ele suprapun însă peste acestea toate modificările comportamentului individual şi de grup, *introducând astfel studiul şi ştiinţa comportamentului în teoria organizaţiilor*. Acesta este, de fapt, cel mai mare câştig teoretic al teoriilor neoclasice, prin care teoriile clasice sunt depăşite. Probabil că la un asemenea rezultat s-a ajuns şi deoarece iniţiatorii şi susţinătorii lor au fost de formaţie psihosociologică, având o solidă pregătire în ştiinţele sociocomportamentale.

2.2.2. *Teoria relaţiilor umane*

La conturarea acestei teorii au contribuit în mod remarcabil George Elton Mayo şi cei doi colaboratori ai săi, F.J. Roethlisberger şi W.J. Dickson.



Elton Mayo

Mayo era de origine australiană, însă viaţa sa profesională activă şi-a desfăşurat-o la Universitatea Harvard. A fost profesor de cercetare industrială la Graduate School of Business Administration, calitate în care a condus şi desfăşurat nenumărate cercetări, culminând cu cea de la Western Electric Company din Chicago, atelierele Hawthorne. Spre sfârşitul vieţii, Mayo a fost consilier în probleme industriale al guvernului britanic. A publicat multe rapoarte de cercetare, singur sau în colaborare, însă contribuţiile lui majore sunt reprezentate de patru lucrări : *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The MacMillan Company, New York, 1933 ; *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1945 ; *The Political Problems of an Industrial Civilization*, Division of Research, Harvard Business School, Boston, 1947 ; *Some Notes on the Psychology of Pierre Janet*, Harvard University Press, Cambridge, 1948.

Dintre acestea, cea care a marcat debutul psihologiei organizaţionale este prima. Cartea a apărut în noiembrie 1933 şi conţine doar 194 de pagini. Problematica din această lucrare este însă extrem de complexă, ea schiţând trecerea lui Mayo de la un sistem de gândire la altul. Primele două capitole ale lucrării („Oboseala” ; „Ce este monotonia ? ”) ilustrează concepţia lui Mayo în termenii psihologiei tradiţionale a muncii

(centrată pe factorii psihoindividuali şi pe studiul ambianţei naturale, fizice, a muncii) ; următoarele trei *capitole* („Experimentul Hawthorne" ; „Dezvoltarea de la Western Electric Company – Cercetare" ; „Înţelesul «moralei»") fac saltul spre noul mod de abordare a lumii muncii (centrat de data aceasta pe factorii psihosociali şi pe studiul ambianţei social-interrelaţionale a muncii), pentru ca următoarele trei capitole („Reacţia industriei asupra ordinii sociale" ; „Teorii ale guvernării asupra ordinii sociale" ; „Problema administratorului") să cuprindă tratarea unor probleme cu o arie de socialitate mai amplă, ridicându-se, astfel, spre nivelul sociologic. Problemele sociale şi cele politice ale societăţii industriale sunt prezentate cu aplomb în celelalte două lucrări, pentru ca în ultima dintre ele să descoperim un Mayo inedit, bun cunoscător al psihologiei şi sociologiei europene.

Roethlisberger şi Dickson au fost cei mai apropiaţi colaboratori ai lui Mayo. Primul era profesor asociat în cercetări industriale la Harvard Graduate School of Business Administration şi i-a urmat lui Mayo la Universitatea Harvard, cel de-al doilea era şeful departamentului de cercetare a relaţiilor angajaţilor la Western Electric Company, Uzinele Hawthorne. Ambii au fost implicaţi în cercetările întreprinse de Mayo, publicând lucrări, fie împreună, fie separat. În lucrările colective, cei doi autori îşi cedează întâietatea reciproc : F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, 1939 ; W.J. Dickson, F.J. Roethlisberger, *Counseling in an Organization*, Division of Research Harvard Business School, Boston, 1966. Roethlisberger a publicat separat lucrările : *Management and Morale*, Division of Research Harvard Business School, Boston, 1941 ; *Man in Organizations. Essays*, Cambridge, Massachusetts, 1969, iar Dickson lucrarea *The New Industrial Relations*, Cornell University, New York, 1948. Fără aceste lucrări, cercetările lui Mayo n-ar fi avut impactul cunoscut ulterior asupra ştiinţelor psihocomportamentale aplicate în mediul organizaţional. Ele conţin o prezentare amplă, până la nivel de detaliu, a investigaţiilor din cea de-a doua etapă a activităţii lui Mayo.

Management and the Worker se deschide cu o prefaţă a lui Mayo datată 15 iulie 1939 şi prezintă pe 615 pagini cercetările cu cele şase lucrătoare din camera experimentală, programul de interviuri şi investigaţiile asupra modului de organizare şi funcţionare a unui grup real format din cablori, sudori şi inspectori. Cartea conţine patru părţi : partea I, „Condiţiile muncii şi eficienţa angajaţilor" (cu opt capitole, descriind în amănunt experimentul din camera de asamblare a releelor telefonice) ; partea a II-a, „Planul pentru îmbunătăţirea relaţiilor angajaţilor" (cu trei capitole referitoare la principalele acţiuni presupuse de programul de interviuri : instruirea supervizorilor, investigarea subiecţilor) ; partea a III-a : „Schema conceptuală a înţelegerii insatisfacţiei angajaţilor" (cu cinci capitole în care sunt prezentate metoda interviului, analiza subiecţilor – fapte *versus* emoţii, subiecţii şi echilibrarea personală şi socială, atitudinile din cadrul grupului de supervizori) ; partea a IV-a, „Organizarea socială a angajaţilor" (cu şapte capitole detaliate, conţinând scheme, date de observaţie calitativă, informaţii cantitative referitoare la randamentul angajaţilor, relaţiile dintre aceştia, controlul social al grupului, formal *versus* informal în grup). Cartea rămâne un punct de referinţă exemplar pentru ceea ce înseamnă cercetarea empirică în mediul organizaţional, ca şi pentru ideile deosebit de

preţioase referitoare la noua paradigmă de analiză şi interpretare a vieţii organizaţionale din perspectiva psihosocială.

Întrucât cercetările efectuate de Mayo şi echipa sa au fost expuse într-un alt paragraf al lucrării noastre, ne vom limita acum doar la schiţarea câtorva idei mai importante care constituie scheletul de bază al teoriei relaţiilor umane.

Noua teorie *schimbă radical concepţia despre om şi despre natura umană*. Omul nu mai este conceput doar ca un simplu instrument în mâinile organizaţiei, doar ca o unealtă pasivă care poate fi manevrată şi manipulată în fel şi chip, ci ca o fiinţă socială, activă şi interesată de realizarea scopurilor organizaţiei, dar şi ale sale. Prin motivaţiile sale, prin conflictele lui de interese şi, mai ales, prin relaţiile pe care le întreţine cu semenii, omul exercită o importantă influenţă asupra organizaţiei, aşa încât, din perspectiva noii teorii, organizaţia devine un instrument în mâna oamenilor.

Omul este componentul unui grup de muncă, el întreţine relaţii cu ceilalţi membri, de aceea, când reacţionează, el o face ca *membru al grupului* în care este încadrat. La rândul lui, grupul de muncă are o viaţă proprie, el dispune de norme comportamentale izvorâte tocmai din interacţiunea membrilor săi, din scopurile lor colective. De asemenea, grupul dispune de structuri neoficiale, informale, care influenţează şi orientează conduita în muncă a oamenilor şi randamentul muncii lor. Indivizii reacţionează la situaţii şi împrejurări nu aşa cum sunt ele în realitate, ci aşa cum sunt percepute, iar percepţiile lor sunt influenţate de stările afective trăite, de normele de grup, de forţele şi climatele de grup. Indivizii ating obiectivele organizaţiei atunci când sunt acceptaţi, satisfăcuţi şi integraţi în grupul din care fac parte. Imaginea ideală a teoriilor relaţiilor umane cu privire la organizaţii este aceea a unei *familii fericite*. Se remarcă relativ uşor relaţia subtilă postulată de noile teorii între individ şi grup, dar mai ales concepţia nouă cu privire la locul individului în cadrul grupului.

În viaţa unui grup se derulează nu numai procese, fenomene şi comportamente intenţionate, conştiente, raţionale, care pot fi uşor prevăzute şi controlate, ci şi nenumărate *procese şi comportamente neintenţionate, inconştiente, iraţionale, care nu pot fi anticipate şi, mai ales, care scapă de sub control*. Raţionalul este dublat şi subminat permanent de iraţional, de afectiv, produs de interacţiunea umană. Specialiştii în relaţii umane se centrează, de aceea, pe studiul relaţiilor şi organizării informale. Din punct de vedere practic, ei susţin că organizarea formală nu poate fi înţeleasă decât prin raportarea la organizarea informală – şi invers. Aşadar, spre deosebire de teoriile clasice care pun accent pe rolul proiectelor raţionale construite în vederea obţinerii unei eficienţe maxime, teoria relaţiilor umane deplasează accentul spre relaţiile interumane, psihologice, spre intenţiile ascunse şi nemărturisite, dar la fel de reale şi puternice cum sunt cele declarate şi mărturisite.

Scopul ultim al teoriei relaţiilor umane este acela de a *normaliza, standardiza sau schimba* relaţiile interumane pentru a aduce satisfacţie şi productivitate, fără a „atinge" însă sistemul de putere, natura sarcinii de lucru, condiţiile de muncă şi sistemul de salarizare. Relaţia interumană prin ea însăşi apare ca un factor ce compensează monotonia sarcinilor de muncă, oboseala sau insuficienţa salarizării. Teoria relaţiilor umane demonstrează că ipoteza „gloatei" potrivit căreia individul îşi urmăreşte propriul interes meschin este

falsă. Oamenii au nevoi sociale, de stimă şi statut, de participare la relaţiile informale, de apartenenţă şi identitate psihosocială. Puşi într-o situaţie competitivă cu alţii şi, mai ales, cu normele constrângătoare ale organizaţiei, oamenii rezistă, construiesc grupuri şi norme care întăresc această rezistenţă. Crearea condiţiilor cooperării spontane dintre oameni ar putea fi calea prin care contracararea în industrie a distrugerii valorilor tradiţionale ale societăţii ar deveni posibilă. Conflictele, concurenţa, discordia ar putea fi diminuate şi evitate prin asigurarea de către manageri a bazelor de afiliere ale indivizilor şi ale grupurilor.

2.2.3. *Teoria sociometrică*



J.L. Moreno

A fost formulată de Jacob Levy Moreno, care s-a născut pe 6 mai 1889 la Bucureşti. A părăsit România la o vârstă fragedă, împreună cu părinţii săi stabilindu-se la Viena (Austria), unde a studiat medicina. În 1917 şi-a luat doctoratul în medicină şi a lucrat mai mulţi ani ca medic, până în 1925, când a emigrat în America. Activitatea lui practică şi ştiinţifică, mai întâi ca medic psihiatru, apoi ca psiholog şi sociolog, ar putea fi împărţită în două perioade distincte : *perioada europeană*, considerată de el însuşi perioada „marilor inspiraţii”, Viena reprezentând locul de naştere al psihodramei, sociometriei şi psihoterapiei de grup, „aceste trei metode atât de strâns înrudite şi atât de complementare” ; *perioada americană*, de realizare şi recunoaştere deplină a meritelor sale în fundamentarea unei noi ştiinţe complexe, numită sociometrie, adică ştiinţa măsurării relaţiilor socioafective dintre oameni.

Concomitent cu preocuparea sa pentru psihoterapia de grup, Moreno a fost interesat şi de modul de organizare a grupurilor umane, de dinamica relaţiilor socioafective dintre oameni, de rolul acestora în existenţa şi activitatea cotidiană şi profesională a oamenilor. Studiind grupurile de copii şi adolescenţi (clasele de elevi), comunităţile de reeducare (grupurile de coabitare şi de muncă), Moreno s-a confruntat cu noi probleme : cum ar putea fi măsurate relaţiile socioafective dintre oameni ? ; ce se ascunde sub asemenea relaţii ? ce rol îndeplinesc ele în colectivităţile umane ? ; pot fi „construite” sau „reconstruite” colectivităţile umane în funcţie de relaţiile interpersonale ? ; se poate realiza organizarea experimentală a unor noi colectivităţi umane pornind de la relaţiile de preferinţă sau de respingere afectivă dintre oameni ? Răspunsul la aceste întrebări l-a condus pe Moreno la elaborarea unei concepţii teoretice unitare referitoare la relaţiile afective socioumane, la fundamentarea metodologică a unui instrument de măsurare a relaţiilor socioafective. Toate acestea şi-au găsit expresia în lucrarea *Who Shall Survive ? A New Approach to Human Interrelations*, Nervous and Mental Disease Publishing Co, Washington D.C., Monografia nr. 58, cu o introducere de W.A. White (1934). În 1953 a apărut a doua ediţie, revizuită şi adăugită, cu subtitlul *Foundations of Sociometry Group Psychotherapy*

and Sociodrama, Beacon House, New York. Această a doua lucrare a lui Moreno a fost considerată, fără rezerve, de către toţi gânditorii de cele mai diferite orientări psihologice şi sociologice ca reprezentând cartea care a lansat o nouă ştiinţă – *sociometria* – şi un nou instrument de investigare a relaţiilor socioafective – testul sociometric. După opinia lui Moreno, *socionomia* ca ştiinţă generală a legilor sociale se compune din trei mari branşe : *sociodinamica* (ştiinţa măsurării grupurilor sociale, interrelaţionate sau izolate) ; *sociometria* (ştiinţa măsurării relaţiilor interumane socioafective) ; *sociatria* (ştiinţa terapiei sistemului social). Fiecare dintre ele dispune de metode specifice. Astfel, sociodinamica recurge la jocul de rol, metodele de interacţiune ; sociometria face apel la testele sau chestionarele sociometrice, testul percepţiei sociometrice, testul acţiunii sociometrice ; sociatria foloseşte, în particular, psihoterapiile de grup, psihodrama şi sociodrama. Într-o asemenea concepţie unitară îşi găsesc locul toate contribuţiile teoretice şi metodologice ale lui Moreno.

Nu ne propunem să stăruim asupra tuturor acestor contribuţii, ci doar asupra celor care prezintă relevanţă pentru teoria organizaţiilor.

În locul factorilor tehnici şi tehnologici, în locul gestiunii administrative, al raţionalităţii birocraţiei, Moreno pune, ca şi Mayo, relaţia interumană de natură psihică, decupând din multitudinea relaţiilor psihologice doar pe cele afectiv-simpatetice pe care le consideră a fi esenţiale în raport cu existenţa şi destinul uman, şi mai ales cu eficienţa organizării diferitelor forme existenţiale ale omului. Pentru aceasta, vechea concepţie asupra omului mecanic, redus la un simplu instrument de acţiune, nu mai era suficientă. Moreno considera că „cea mai mare slăbiciune a timpurilor noastre rezidă în incapacitatea omului de a se opune maşinii, rutinei culturale, roboţilor altfel decât prin supunere, sabotaj distructiv sau revoluţie socială. Problema transformării omului însuşi, nu numai a mediului înconjurător, este problema cea mai gravă ce se pune într-o epocă în care puterea tehnicii se întinde şi se impune maşinii, culturii standardizate şi robotului" (Moreno, 1970, p. 449). Aşa stând lucrurile, care ar fi soluţia ? Moreno răspunde fără dubii : „Plasat într-un mediu industrial, omul nu poate ieşi învingător din conflictul său cu maşina ; soluţia acestui conflict presupune recursul la o măsură eroică : nu a se înconvoia sub jugul maşinii, nu a-şi opri progresul, ci, din contră, a se înfrunta de la egal la egal şi a face apel, în această luptă, la resursele pur umane (...). Problema constă în promovarea supravieţuirii unei personalităţi suple şi spontane, a personalităţii creatorului" (Moreno, 1970, p. 453). O altă tragică insuficienţă a omului o reprezintă însă incapacitatea acestuia de a construi o societate bine integrată. Între structurile sociale constrângătoare şi structurile psihologice flexibile se creează o tensiune constantă care ameninţă spargerea armăturii sociale întocmite de om. Aceste tulburări interne constituie o trăsătură permanentă a organizării sociale. Slăbiciunea societăţii umane poate fi, de aceea, atribuită aceloraşi cauze care explică slăbiciunea organismului individual. Societatea şi omul pot supravieţui sau pieri împreună. Omul posedă însă o resursă inerentă propriului său organism şi organizării societăţii umane, care până acum a fost rudimentar folosită, această resursă fiind *spontaneitatea* sa. De aceea, pentru a ajunge la o dezvoltare deplină, omul trebuie să recurgă la toate mijloacele : tehnologice, psihologice etc. Se remarcă efortul făcut de Moreno în vederea compatibilizării dintre om şi societate

(în micro : dintre om şi organizaţie). Omul creativ, înzestrat cu spontaneitate, reprezintă pentru el, se pare, soluţia acceptabilă. Autorul american merge însă şi mai departe. El arată că lucrarea sa *Who Shall Survive ?* (*Cine va supravieţui ?*) tratează, în fapt, două mari probleme : cea a relaţiilor dintre oameni şi cea a relaţiilor dintre oameni şi produsele realizate de ei. Ea încearcă să descopere forţele pozitive de care omul se poate servi pentru a înfrunta două pericole, cel care vine din ostilitatea altor oameni şi cel reprezentat de invazia roboţilor (cu termenul „robot", Moreno desemnează „animalele tehnice", reprezentate de modelele culturale şi de maşini). Soluţia la prima problemă o constituie *sociometria*, iar la a doua, *revoluţia creatoare* fondată pe o teorie a spontaneităţii. Moreno atrage atenţia asupra faptului că aceste soluţii nu pot fi eficace decât dacă şi ele sunt elaborate una în funcţie de alta. „Omul nu a recunoscut niciodată şi nici nu a folosit plenar forţa potenţială pe care o conţin în ei milioanele de atomi sociali pe care el îi formează şi îi reformează fără încetare cu companionii săi" (Moreno, 1970, p. 459).

Aceste idei teoretice şi soluţii practice îşi găsesc expresia şi utilizarea în formularea şi rezolvarea celor mai diverse probleme psihoorganizaţionale : tipurile de structuri relaţionale ale grupurilor şi importanţa lor pentru înţelegerea modului de organizare şi funcţionare a grupurilor ; formarea şi reconstrucţia grupurilor de muncă ; extinderea sociometriei de la nivel grupal la nivel organizaţional ; aplicarea psihodramei şi sociodramei – ca modalităţi psihoterapeutice – în soluţionarea unor probleme de patologie organizaţională.

Pentru a înţelege esenţa contribuţiilor lui Moreno la fundamentarea teoretică a organizaţiilor ne vom referi doar la un singur exemplu. Constatând că relaţiile afectiv-simpatetice dintre oameni influenţează nu doar harta relaţională a grupurilor, ci şi productivitatea muncii membrilor acestora, Moreno a propus ca formarea şi reconstrucţia grupurilor de muncă să se facă după criterii sociometrice. Grupurile ar trebui compuse fie din persoane care se preferă toate unele pe altele (caz ideal), fie din persoane care preferă toate una şi aceeaşi persoană, de preferinţă liderul grupului, capabil să le reunească eforturile (caz mult mai realist). În reconstrucţia grupurilor, Moreno recomandă eliminarea persoanelor tensionale şi înlocuirea lor cu altele sau mutarea unei persoane dintr-un subgrup în alt subgrup.

Pornind de la aceste idei, Moreno propune chiar o măsură radicală, şi anume planificarea sociometrică a societăţii, ceea ce ar presupune trecerea de la evoluţia spontană a societăţii la evoluţia ei dirijată şi planificată. Chiar dispoziţia materială (geografică şi arhitecturală) a unei populaţii ar trebui făcută în funcţie de organizarea ei sociodinamică pe care o relevă ancheta sociometrică (vezi *Fondements de la sociométrie*, 1970, p. 445). Moreno propune chiar o „revoluţie sociometrică" ce ar urma să rezolve problemele dificile ale societăţii. Există, spunea el, nu doar un proletariat economic, ci şi un proletariat terapeutic. Indiferent dacă unii oameni sunt săraci sau bogaţi, inteligenţi sau nu, ei pot fi nepreferaţi, uitaţi, neglijaţi, respinşi în grupurile din care fac parte. Există, de asemenea, oameni săraci din punct de vedere economic, dar bogaţi din punct de vedere afectiv. Unii oameni deţin mai mult *capital afectiv* decât *capital economic*. O asemenea situaţie nu este determinată de specificul sociopolitic al societăţii, de aceea redresarea ei s-ar putea obţine, scria Moreno, nu prin intermediul revoluţiei sociale sau,

oricum, numai pe calea ei, ci îndeosebi pe calea aşa-zisei „revoluţii sociometrice”, singura în stare de a schimba locul şi rolul individului în reţeaua de relaţii psihologice a grupului (vezi Moreno, 1957). Unele dintre aceste idei au fost criticate şi considerate psihologiste şi nerealiste. S-ar putea ca extensia şi aplicarea lor la nivelul întregii societăţi să creeze o serie de nedumeriri, însă pentru nivelul grupurilor mici ele sunt extrem de utile.

2.2.4. *Teoria dinamistă*


Kurt Lewin

Iniţiatorul acestei teorii a fost Kurt Lewin, psiholog de origine germană, dar care şi-a desfăşurat o parte a activităţii în America. În *perioada germană* a carierei sale îşi susţine doctoratul (1914) cu o teză referitoare la psihologia comportamentului şi emoţiilor şi se dedică studiului experimental al măsurării diferitelor fenomene psihice, cum ar fi voinţa, asociaţiile, percepţia mişcării şi a reliefului.

Din anul 1933 începe *perioada americană* a carierei lui Lewin, care ar putea fi divizată în două etape distincte. Într-o primă etapă (1933-1939) Lewin îşi desfăşoară activitatea ca profesor şi cercetător la diferite universităţi şi centre de cercetare americane (Universitatea Stanford-California, Universitatea Cornell, New York, Universitatea din Iowa ; Child Welfare Research Center, ce ţinea de Departamentul de Psihologie al Universităţii din Iowa). Este o perioadă prolifică sub raportul creaţiei ştiinţifice. Acum publică două dintre lucrările lui devenite celebre : *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw-Hill Book Co, New York (1935) ; *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, Book Co, New York (1936). Într-o a doua etapă (1940-1947) lucrează concomitent ca profesor la Universitatea Harvard şi cercetător la MIT (Massachusetts Institute of Technology). În cadrul acestui institut a fondat în 1943 şi a condus până în 1947 un centru de cercetare a dinamicii grupurilor (Research Center for Group Dynamics). Lewin şi-a constituit echipa de cercetare din foştii săi doctoranzi (Ronald Lippitt, Dorwin Cartwright, Leon Festinger, Alex Bavelas, John R.P. French – nume care vor deveni celebre peste ani în diverse domenii ale psihologiei). Este etapa în care Lewin, singur sau împreună cu unii dintre colaboratorii săi, publică un număr impresionant de articole şi studii în diverse reviste de psihologie şi sociologie, dedicate investigării experimentale (de laborator sau de teren) a unor fenomene psihoindividuale şi psihosociale. Lewin a murit subit şi prematur la 12 februarie 1947, la numai 57 de ani.

După moartea sa, G.W. Allport (Universitatea Harvard), D. Cartwright (Universitatea Michigan) şi Gertrude W. Lewin (fiica sa) au editat şi publicat două volume ce reunesc multe dintre studiile şi articolele răspândite în diverse reviste : *Resolving social conflicts*, Harper & Brothers, New York, 1948 ; *Field theory in social science : selected theoretical papers*, Harper & Brothers, New York, 1951. În 1959 apare o traducere în limba franceză a celor mai importante lucrări ale lui Lewin cu titlul *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, PUF, Paris. În limba română, abia recent au fost traduse şi

publicate două dintre studiile lui Lewin (apărute în 1947), „Frontiere în dinamica grupurilor” şi „Decizia de grup şi schimbarea socială”, în lucrarea coordonată de Pierre De Visscher şi Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor. Texte de bază* (Editura Polirom, Iaşi, 2001, pp. 61-104 ; 116-132).

Spre deosebire de Moreno, cu care a fost contemporan şi la care problemele cu caracter psihoorganizaţional apăreau mai mult ca implicaţii, ca transferări din planul interpersonal în planul grupal sau chiar organizaţional, Lewin se centrează mai direct pe investigarea unor probleme specific organizaţionale. Lewin intenţionează elaborarea unei psihologii de grup care să fie concomitent structurală şi dinamică, adică permanent definită şi articulată prin referirea la mediul social-situaţional, pentru că numai în asemenea contexte grupurile se formează şi evoluează, se integrează sau se dezintegrează. De aici interesul particular a lui Lewin pentru investigarea dinamicii grupurilor, a formării acestora, a schimbării diferitelor categorii comportamentale în grup, a utilizării grupului ca mijloc de schimbare, probleme prin excelenţă psihoorganizaţionale.

Şi pentru Lewin, la fel ca pentru Mayo şi Moreno, esenţiale în funcţionarea grupurilor sunt relaţiile interumane, psihologice, numai că, spre deosebire de cei doi, care puneau un accent mai mare pe relaţiile de armonizare şi cooperare dintre membrii grupurilor, Lewin accentuează relaţiile conflictual-tensionale dintre aceştia. Grupul este văzut ca un câmp de forţe care se confruntă în funcţie de intensitatea şi orientarea lor. Pentru Lewin, esenţa unui grup constă nu în similaritatea sau lipsa de asemănare a membrilor săi, ci în interdependenţa lor. Un grup, arată el, poate fi considerat un întreg dinamic, ceea ce înseamnă că o schimbare intervenită în starea unei subdiviziuni oarecare schimbă starea altor subdiviziuni. Din această idee rezultă cel puţin trei caracteristici definitorii ale grupurilor sociale : 1) ele sunt *întreguri* compuse din nenumărate părţi aflate în interacţiune ; 2) sunt *întreguri dinamice* deoarece părţile ocupă o poziţie relativă determinată de o serie de particularităţi concrete ale genezei, structurii şi dinamicii lui ; pentru a stăpâni dinamica grupului, trebuie cunoscute locul şi importanţa fiecărei părţi în cadrul ansamblului ; elementele nu sunt explicate în ele însele, ci prin interacţiunea lor ; 3) grupurile sunt *întreguri dinamice modificabile*, în sensul că schimbarea unei părţi duce la schimbarea/modificarea alteia şi chiar a întregului. Cum organizaţiile sunt „grupuri de grupuri”, se subînţelege că toate aceste caracteristici pot fi cu uşurinţă transferate şi asupra lor. Ceea ce contează în viaţa unei organizaţii nu este echilibrul forţelor din cadrul grupurilor sau echilibrul grupurilor din cadrul organizaţiei, ci tocmai tensiunile intra- şi intergrupale care atrag după ele evoluţia, progresul grupului şi al întregii organizaţii. Diferitele probleme particulare ale psihologiei organizaţionale (formarea şi reconstrucţia grupurilor de muncă, schimbarea comportamentelor membrilor grupurilor etc.) sunt explicate de Lewin pornind de la concepţia sa general-dinamistă. O asemenea perspectivă de interpretare a grupurilor şi organizaţiei vine să continue şi să depăşească perspectivele anterioare mult prea statice.

Concepţia dinamistă a lui Lewin are nu doar o valoare teoretică în sine, ci şi o importantă semnificaţie practică, ea sugerând necesitatea efectuării unor noi tipuri de cercetări, cu alte caracteristici decât cele ale cercetării fundamental-experimentale. Merită să amintim în acest context interesul manifestat de Lewin pentru un tip aparte de

cercetare, numit *cercetare-acţiune*, atât de util pentru psihologia organizaţională. Cercetarea-acţiune porneşte de la identificarea unei probleme practice care pare a avea implicaţii teoretice. Ea presupune, de asemenea, teoreticieni, dar mai ales practicieni care caută soluţii. Este o activitate continuă, desfăşurată pas cu pas, în care apar variabile neaşteptate şi se fac evaluări permanente. Rolurile cercetătorului şi practicianului se amestecă, se suprapun, fapt ce diluează rigoarea şi obiectivitatea ideală presupuse de cercetarea fundamentală. Ea implică managerii şi angajaţii în monitorizarea, planificarea şi testarea propriilor lor activităţi. O asemenea implicare activă a membrilor organizaţiilor a devenit mai târziu simbolul uneia dintre formele de intervenţie organizaţională numită O.D. (*organizational development* – dezvoltare organizaţională).

Teoria dinamistă a organizaţiilor se distinge nu doar prin noutatea perspectivei propuse, prin rigoarea ei conceptuală, ci şi prin nenumăratele sugestii acţionale pe care le conţine. Posibilitatea de influenţare a comportamentelor membrilor grupurilor prin metode exclusiv psihologice este poate una dintre cele mai semnificative. Metoda discuţiei şi deciziei în grup va fi exploatată de Lewin şi utilizată frecvent în cercetările asupra schimbării comportamentelor.

2.2.5. *Evaluarea teoriilor neoclasice*

Introducerea variabilelor psihologice şi, mai ales, psihosociale, interrelaţionale constituie câştigul cel mai important al teoriilor neoclasice. Cercetările lui Mayo, Moreno şi Lewin i-au determinat pe conducătorii organizaţiilor să acorde o mai mare atenţie relaţiilor intersubiective dintre membrii organizaţiei, comunicării dintre aceştia, stilului de conducere al liderilor. Mai mult decât atât, ele au generat apariţia, mai întâi în America, apoi şi în Europa de Vest, a unei noi mişcări, numită *mişcarea relaţiilor umane*, chiar a unei noi ideologii, denumită *ideologia organizaţiilor fericite*. Totodată, aceste idei au impulsionat apariţia nenumăratelor modalităţi şi mijloace prin intermediul cărora să se creeze cât mai multe surse de satisfacţie (stagii sau seminarii de formare în problematica relaţiilor umane, reuniuni-discuţii, studii de caz, jocuri de rol, grupuri de diagnostic etc.).

În ciuda acestor merite incontestabile, teoriile neoclasice au şi multe limite semnificative.

Astfel, din multitudinea elementelor care funcţionează într-o organizaţie, ele pun un accent mult prea mare, chiar exagerat, pe cele de natură psihologică, iar dintre acestea, pe cele afectiv-simpatetice, absolutizându-le şi neinterpretându-le în legătură cu altele, fie ele de natură subiectivă (relaţii de intercunoaştere, de intercomunicare), fie de natură obiectivă. Aceasta face ca teoriile neoclasice să rămână într-un cadru relativ limitat. Apoi, deşi se vorbeşte despre „ameliorarea spaţiului social şi mai ales a celui sociouman”, se pierde din vedere faptul că, în cadrul unor tipuri de organizaţii, mai ales în cele industriale, există interese de neîmpăcat între participanţii la procesul organizaţional. Opoziţiile dintre patroni şi muncitori sunt fie trecute cu vederea, fie estompate. La acestea se adaugă şi faptul că, într-o societate în care omul era considerat o marfă, studiul relaţiilor umane nu era şi nici nu putea să fie efectuat în interesul oamenilor, al muncitorilor, ci în cel al patronilor. Mai mult, după cum chiar remarcă un autor american, un asemenea studiu urmărea „atenuarea forţei de atracţie a sindicatelor”, altfel spus,

subminarea organizaţiilor muncitorimii. În esenţă, umanizarea relaţiilor de ordin organizaţional urma să servească tot interesele capitalului. Asemenea remarce au fost formulate mai ales de sociologi (vezi Carey, 1967).

Cea mai severă critică formulată la adresa teoriilor neoclasice se referă la încercarea acestora de a *manipula membrii organizaţiei* prin utilizarea unor mijloace de natură psihologică. La Etzioni găsim un exemplu semnificativ din acest punct de vedere : „Cei care sunt la baza ierarhiei pot fi invitaţi să participe la discuţii «democratice» în vederea luării unei decizii, atunci când, în fapt, decizia a fost deja luată, scopul real al reuniunii fiind acela de a obţine acceptarea lor de către cei aflaţi la baza ierarhiei organizaţionale. Sau se poate permite lucrătorilor ocupând posturi inferioare să decidă în domenii puţin importante. Se creează în felul acesta un fals sentiment de participare şi de autonomie, deliberat produs pentru a obţine cooperarea şi angajarea muncitorilor faţă de întreprindere” (Etzioni, 1971, p. 87). François Petit şi Michel Dubois acuză postulatele teoretice ale mişcării relaţiilor umane, şi anume încercarea acesteia de a schimba relaţiile umane dintr-o organizaţie fără a modifica sistemul de putere, condiţiile de muncă etc. O asemenea critică, arată ei în continuare, nu trebuie însă exagerată, deoarece există nevoi reale ale oamenilor cărora psihologii şi sociologii trebuie să le facă faţă cu *rigoare* şi *luciditate*, evitând sau reducând efectele perverse (cum ar fi, de exemplu, manipularea) oricând posibile (vezi Petit, Dubois, 1998, p. 154).

Din cauza acestor limite ale teoriilor neoclasice, cercetătorii s-au orientat spre noi modalităţi explicativ-interpretative ale organizaţiilor. Trecerea de la teoriile neoclasice la cele care se vor numi moderne nu s-a făcut însă brusc, ci treptat, prin utilizarea unor modalităţi acţionale foarte diverse.

Una dintre ele a fost aceea a „concilierii” oarecum forţate a celor două categorii de teorii, încercându-se prin aceasta depăşirea limitelor lor. Amitai Etzioni considera, de exemplu, că între ipoteza creşterii eficienţei muncii prin raţionalizarea excesivă a mişcărilor sau a timpului de lucru (specifică teoriilor clasice), pe de o parte, şi ipoteza potrivit căreia între individ şi organizaţie există uneori tensiuni, conflicte (specifică teoriilor neoclasice), pe de altă parte, există o compatibilitate absolută. Organizaţia este văzută deci ca un organism în care se înfruntă şi se confruntă grupuri diferite, psihologii şi interese diferite. Totuşi, Etzioni nu militează pentru înlăturarea conflictului (aşa ceva de fapt nici nu ar fi posibil), ci doar pentru instituţionalizarea şi, mai ales, pentru manevrarea şi manipularea lui în folosul organizaţiilor, deci al patronilor. La el, ca şi la mulţi alţi autori, întâlnim tendinţa de a justifica, explica, menţine conflictul în limitele relaţiilor sociale existente.

Foarte curând, alături de această manieră de realizare a sintezei dintre cele două categorii de teorii, îşi face loc o nouă modalitate rezolutivă bazată pe introducerea unor elemente conceptuale noi, importante, menite a dezvolta o nouă perspectivă asupra organizaţiilor.

2.3. *Teoriile moderne*

2.3.1. *Caracterizare generală*

Teoriile moderne interpretează *organizaţia ca un întreg, ca un tot unitar* în interiorul căruia acţionează în strânsă dependenţă şi interdependenţă o multitudine de factori şi fenomene. De fapt, acestea sunt considerate ca fiind variabile dependente, ce alcătuiesc împreună un veritabil sistem. Ideea care predomină deci în aceste teorii este cea a organizaţiei ca sistem închegat, dinamic şi evolutiv. Reprezentanţii acestor teorii sunt interesaţi de aspecte cum ar fi : Care sunt componentele sistemului ? Ce relaţii se stabilesc între ele în vederea adaptării reciproce ? Care sunt procesele care leagă verigile sistemului ? Care sunt scopurile sistemului ?

W.G. Scott (1964), făcând o analiză a mai multor lucrări din literatura de specialitate din care se desprind aceste întrebări, constată că printre componentele esenţiale ale unei organizaţii s-ar putea enumera : 1) indivizii, interpretaţi ca indivizi în sine, cu personalitatea lor ; 2) organizarea formală ; 3) organizarea informală ; 4) sistemul de statute şi roluri ; 5) cadrul fizic, ergonomic. Aceste părţi nu sunt independente unele de altele, ci într-o foarte strânsă legătură, fapt care dă naştere la un moment dat la o anumită configuraţie, la un „sistem organizaţional”. Interacţiunea este favorizată, la rândul ei, de o serie de procese cum ar fi cel al comunicării, cel al echilibrării mecanismelor sistemului, în sfârşit, cel al deciziei. Toate aceste interacţiuni şi mecanisme funcţionale conduc spre realizarea scopurilor specifice fiecărui tip de organizaţie. Într-o lucrare publicată în 1981 şi ajunsă în 2003 la cea de a cincea ediţie, W.R. Scott propune trei perspective în definirea organizaţiilor : 1) organizaţia ca sistem raţional ; 2) organizaţia ca sistem natural ; 3) organizaţia ca sistem deschis (vezi Scott, 2003, capitolele 2-4).

Teoriile moderne aduc următoarele idei noi cu privire la organizaţii :

- Caracterul mobil al interacţiunii elementelor componente face ca modificarea sau dereglarea unui singur element al sistemului să ducă la modificarea sau dereglarea întregului sistem.
- Sistemul are o serie de nevoi, de cerinţe a căror satisfacere duce la buna lui funcţionare, în timp ce nesatisfacerea lor duce la eşec, cerinţe şi nevoi pe care le-am putea numi „existenţiale” şi care se satisfac prin propriile mecanisme structurale şi funcţionale ale organizaţiei.
- Buna funcţionare a tuturor acestor mecanisme va asigura eficienţa organizaţiei.

Aşadar, accentul cade nu atât pe scop, cât pe funcţionarea normală a elementelor componente prin intermediul căreia se va realiza scopul, pe aşa-zisele mecanisme de autoreglare prin intermediul cărora îşi asigură existenţa. Problema principală care se pune în aceste condiţii este aceea a asigurării *raţionalităţii sistemului*.

Rând pe rând, organizaţiile au fost denumite : *sisteme complexe* (Homans, 1950), *sisteme de grupuri parţial suprapuse* (Likert, 1961), *sisteme sociotehnice* (Trist, 1963), *sisteme deschise* (Rice, 1963), *sisteme sociotehnice deschise* (Schein, 1965), *sisteme de*

roluri (Katz, Kahn, 1967). Scott, citat mai sus, integrând caracterul raţional şi natural, pe de o parte, şi caracterul închis şi deschis al sistemelor, pe de altă parte, desprinde patru tipuri de sisteme : *raţional-închis*, *natural-închis*, *raţional-deschis*, *natural-deschis* (Scott, 2003, capitolul 5).

Noţiunea de *sistem* aplicată la organizaţiile sociale este însă mult prea generală pentru a putea fi şi operantă. De aceea, trebuie întreprinsă o analiză mai amănunţită a lor pentru a determina eventualele puncte de contact sau de diferenţiere.

Dacă vom întreprinde un asemenea demers, vom constata următoarele : cercetătorii moderni preocupaţi de investigarea şi explicarea organizaţiilor au încercat să vadă în ce măsură unele idei lansate de teoriile anterioare se mai verifică sau nu pe noile realităţi organizaţionale. În funcţie de elementele de la care au pornit şi pe care au pus accentul, s-au construit trei teorii mai importante :

- *teoria tehnologică* sau *a sociologiei organizaţionale* – care mută centrul de greutate de pe factori personali şi interpersonali pe factori impersonali şi structurali ;
- *teoria psihologică* sau *a resurselor umane* – care reevaluează comportamentele conducătorilor în funcţie de aşteptările manifestate de subordonaţi faţă de ei şi, mai ales, în funcţie de satisfacerea nevoilor de recunoaştere şi împlinire socială ale oamenilor ;
- *teoria psihotehnologică* sau *sociotehnică* – formulată cu intenţia echilibrării celor două dinainte.

2.3.2. *Teoria tehnologică*

Îşi are originea în unele limite ale teoriilor neoclasice (absolutizarea stilurilor de conducere democratică asociată cu desconsiderarea capacităţii subordonaţilor de a contribui în mod semnificativ ; exacerbarea rolului grupurilor coezive şi solidare ; considerarea dificultăţilor organizaţionale ca fiind doar urmări – consecinţe – ale relaţiilor interpersonale proaste dintre membrii grupurilor etc.). Or, foarte curând se conştientizează faptul că şi alte variabile, în afara celor interrelaţionale, ar putea juca un rol la fel de mare. În acest context, pe la sfârşitul anilor ’50 şi începutul anilor ’60 ai secolului trecut, interesul cercetătorilor se orientează spre studiul structurilor organizaţiilor în care sunt integrate comportamentele individuale şi de grup. Revenirea la studiul structurii, al rolului tehnologiei şi mediului extern echivala cu o revenire la teoriile clasice ale organizaţiilor cu intenţia testării utilităţii lor. Un asemenea demers a fost întreprins în Anglia de Joan Woodward şi în America de Paul R. Lawrence şi Jay W. Lorsch.

Joan Woodward (1916-1971) a fost profesor de sociologie industrială la Colegiul Imperial de Ştiinţă şi Tehnologie al Universităţii din Londra. Ea a introdus cursul de management al personalului la Universitatea din Oxford. Între 1953 şi 1957 a condus un grup de cercetare asupra a 100 de firme industriale dintr-o zonă industrializată din Anglia (South-East-Essex), pentru a vedea în ce măsură unele particularităţi ale întreprinderilor formulate de Taylor (organizare precisă, ierarhie riguroasă, control organizaţional sever etc.) corelează cu succesul organizaţional. Studiind numărul mediu al subordonaţilor unui conducător, natura comunicaţiilor, diviziunea funcţiilor între specialişti, numărul nivelurilor de autoritate între vârf şi bază, modul de definire a sarcinilor etc.,

ea a găsit un număr extrem de mare de deosebiri între organizaţiile investigate, în schimb nu a găsit nici o corelaţie semnificativă între toate aceste particularităţi şi succesul organizaţional. De îndată însă ce întreprinderile au fost grupate în funcţie de specificul tehnologic al producţiei lor (producţie de unicate, producţie de masă, producţie în flux continuu), au fost remarcate o serie de corelaţii importante. Astfel, s-a evidenţiat faptul că sistemele productive similare au structuri organizaţionale similare în ciuda varietăţii produselor finite ; numărul nivelurilor ierarhice de autoritate creşte pe măsură ce trecem de la producţia unicat (3 niveluri) la producţia de masă (4 niveluri) şi la cea în flux continuu (6 niveluri) ; numărul persoanelor din subordinea unui conducător este mai mic la producţia unicat şi în flux şi mult mai mare la producţia de masă.

Cercetătoarea evidenţiază două funcţii ale organizaţiilor industriale (funcţia tehnică şi funcţia socială) care variază după tipul de tehnologie. De exemplu, la producţia în flux, funcţia socială trece pe primul plan întrucât cea tehnică este oarecum inerentă sistemului ; la producţia de unicate ambele funcţii sunt importante, în timp ce la producţia de masă între cele două funcţii apare un conflict. O altă concluzie importantă a investigaţiilor întreprinse de Woodward a fost şi următoarea : schimbarea categoriei de tehnologie determină schimbări în cadrul organizaţiei, cum ar fi apariţia unor comportamente neeficiente, multiplicarea contactelor dintre manageri, instalarea stresului, suprapunerea anumitor funcţii, alterarea serviciilor funcţionale etc. (vezi Woodward, 1958, 1965).

Interesante sunt şi corelaţiile făcute de Woodward împreună cu Reevs (1970) între controlul gestiunii şi relaţia dintre tehnologie şi structură. Au fost descoperite patru forme de control : personal – impersonal, unitar – fragmentar, care au condus la stabilirea a patru tipuri de organizaţii : 1) organizaţii cu control unitar şi predominant personal (caracteristice pentru producţia de unicate şi pe scară mică) ; 2) organizaţii cu control fragmentar şi predominant personal (cele în care mai multe persoane sunt implicate în stabilirea criteriilor de control) ; 3) organizaţii cu control fragmentar şi predominant impersonal (firmele cu producţie de serie mare şi de masă) ; 4) organizaţii cu control unitar şi predominant impersonal (producţia în flux continuu). Cea mai importantă concluzie a cercetărilor efectuate de Woodward este aceea că *nu există principii universal valabile ale organizării, acestea fiind strict dependente de tehnologie, context, mediu*. Aceleaşi principii pot produce rezultate diferite în diferite situaţii. De aceea, tehnologia utilizată în situaţiile de lucru trebuie să constituie unul dintre criteriile importante ale practicii manageriale. Reţinem şi contribuţia lui Woodward în cercetarea empirică a organizaţiilor, fapt care creşte gradul de validitate a investigaţiilor ei.

Foarte apropiate de cercetările conduse de Woodward sunt şi cele efectuate de G.R. Lawrence şi J.W. Lorsch, ambii profesori de organizare la Universitatea Harvard din Statele Unite ale Americii. Principala problemă la care ei se străduiesc să răspundă este următoarea : Ce moduri de organizare sunt necesare pentru a face faţă diferenţelor de mediu ale organizaţiilor ? Răspunsurile formulate de teoriile clasice şi cele neoclasice la această întrebare nu-i satisfac pe cei doi. Teoriile clasice recomandau diviziunea muncii, dar nu considerau coordonarea o problemă majoră, ceea ce nu permitea nici delimitarea cu precizie a unei sarcini, nici constatarea că ierarhia ar fi un mecanism suficient care să permită prezicerea scopurilor personale ale membrilor organizaţiei.

Teoriile neoclasice militau pentru găsirea unor activităţi interesante pentru muncitori asupra cărora fiecare să aibă o oarecare influenţă, ca şi pentru plasarea subordonaţilor în grupuri active ; or, aceste principii pornesc de la ideea că toţi subordonaţii au aceleaşi nevoi şi nu spun nimic despre imposibilitatea tehnică a unei asemenea diviziuni a muncii. Inconvenientul major al acestor două categorii de teorii, consideră Lawrence şi Lorsch, îl reprezintă credinţa susţinătorilor lor în existenţa unor forme de organizare perfecte, adaptate oricăror situaţii.

Cei doi autori susţin că 1) nu există o structură care să fie cea mai bună şi că 2) structurile de organizare nu sunt la fel de eficiente. Lawrence şi Lorsch, efectuând în 1967 un studiu pe şase întreprinderi din industria chimică având drept caracteristice un mediu tehnologic şi economic (piaţa) foarte dinamic, schimbător, precum şi prezenţa în ele a unor departamente cu structuri certe (compartimentele de producţie) sau incerte (compartimentele de cercetare-dezvoltare), au formulat „modelul de contingenţă al organizaţiilor" potrivit căruia structurile sunt contingente sau depind de structura sarcinii pe care o îndeplinesc, ceea ce permite ca structuri foarte diferite să coexiste în cadrul aceleiaşi organizaţii, cu condiţia ca fiecare dintre ele să-şi îndeplinească sarcinile specifice (Lawrence, Lorsch, 1967).

Iată deci cum în prim-plan trec elementele tehnologice şi structurale ale organizaţiei care se asociază cel mai pregnant cu succesul organizaţional. Deşi cercetările autorilor amintiţi sunt seducătoare, faptul că fac abstracţie de factorul uman, de psihologia lui, ne determină să ne manifestăm unele rezerve faţă de ele.

2.3.3. *Teoria resurselor umane*

Această teorie a fost dezvoltată de mulţi cercetători din psihosociologia americană, printre care cei mai importanţi sunt : James G. March, Herbert A. Simon, R.M. Cyert, Douglas McGregor (1906-1964), Rensis Likert (1903-1981), Chris Argyris. Teoria resurselor umane continuă aparent teoriile neoclasice, nu însă cu intenţia de a le face mai plauzibile, şi deci mai utile, ci cu intenţia vădită de a le completa şi chiar depăşi. Ea vizează nu doar acţiunea de optimizare a psihologiei muncitorilor şi armonizarea relaţiilor dintre muncitori, ci ţinteşte spre umanizarea şi democratizarea întregii vieţi organizaţionale. Două sunt premisele teoretice de la care se porneşte : 1) capacităţile şi disponibilităţile psihice ale oamenilor, într-un cuvânt resursele umane, sunt cele mai importante, deoarece, dacă ele sunt utilizate raţional, pot fi sau deveni inepuizabile (spre deosebire de resursele materiale, fizice, care sunt epuizabile) ; 2) oamenii aşteaptă nu doar să li se satisfacă cerinţele material-economice şi sociale, ci şi să li se dea posibilitatea de a se afirma, de a-şi pune în valoare capacităţile de care dispun. Cum ar putea fi realizate aceste deziderate ? Răspunsurile date de autorii citaţi s-au orientat pe două direcţii : unii au fost preocupaţi mai ales de identificarea resurselor psihice umane în vederea utilizării lor eficiente ; alţii s-au orientat spre studiul stilurilor manageriale în vederea descoperirii celor mai productive în plan economic şi psihologic.

March şi Simon (1958) pun un accent deosebit pe capacităţile cognitive ale oamenilor, care îi ajută pe aceştia să selecteze acele alternative comportamentale care se dovedesc a fi cele mai satisfăcătoare. Ideea lor este relativ simplă : la un moment dat, în faţa

oamenilor se conturează mai multe căi de acţiune, mai multe modalităţi comportamentale, fiecare dintre ele având valenţe pozitive şi negative. Dacă oamenii sunt ajutaţi să aleagă alternativele comportamentale favorabile atât pentru ei, cât şi pentru organizaţie, vom asista la armonizarea şi compatibilizarea relaţiilor dintre ei şi organizaţii. Dimpotrivă, dacă aceştia vor opta (decide) pentru alternativele favorabile pentru ei şi mai puţin sau chiar deloc favorabile organizaţiei, între ei şi organizaţie vor apărea tensiuni şi conflicte ce se vor repercuta negativ atât asupra lor, cât şi asupra organizaţiei. În acest context, cei doi autori formulează teoria raţionalităţii limitate a deciziilor, potrivit căreia raţiunea are limite cognitive, politice şi organizaţionale care afectează deciziile luate. (La aceste probleme ne vom referi pe larg într-un alt capitol al lucrării noastre.) March şi Simon apreciau încă din 1958 că prin accentul pus pe decizie şi pe raţionalitatea limitată vom „elimina, unul după altul, aspectele artificiale ale descrierii clasice a muncitorului ca instrument” şi vom înlocui această idee cu o alta, „care recunoaşte că membrii organizaţiilor au trebuinţe, mobiluri şi tendinţe, ei fiind limitaţi în cunoştinţele lor şi în aptitudinile lor de a înţelege şi a rezolva probleme” (March, Simon, 1999, p. 134).

McGregor (1960) a intuit, poate, cel mai bine necesitatea considerării dimensiunii umane în activităţile organizaţional-manageriale. Lucrarea lui poartă chiar un titlu extrem de sugestiv prin el însuşi : *The Human Side of Enterprise* (1960) sau, în traducere franceză, *La dimension humaine de l’entreprise* (1969). McGregor remarcă încă de la începutul lucrării sale că nu există o teorie satisfăcătoare asupra funcţionării managementului, ceea ce are consecinţe grave. El nu uită însă să sublinieze importanţa ştiinţelor sociale pentru practica managerială. „Ştiinţele sociale sunt astăzi o mare resursă pentru practica conducerii, chiar dacă ele n-au atins încă deplina maturitate” (McGregor, 1969, p. 4).

Examinând ipotezele care privesc baza comportamentului uman şi orientează activităţile manageriale, el desprinde aşa-numita Teorie X (cu postulate centrate aproape exclusiv pe direcţionarea şi controlul organizaţiei şi al membrilor ei, promovată de teoriile clasice) şi Teoria Y (care pune principiul integrării şi participării în locul dirijării şi controlului). Acceptarea şi transpunerea în practică a postulatelor Teoriei Y are efecte pozitive atât asupra randamentului, cât şi a satisfacţiei membrilor organizaţiei. Mai mult, postulatele Teoriei Y modifică unele acte esenţiale ale managementului. Astfel, conducerea prin obiective propusă de Teoria Y presupune explicit că : subordonaţii participă activ la fixarea şi controlarea obiectivelor lor ; aprecierea periodică a performanţelor subordonaţilor de către superiorii lor este un procedeu foarte prost deoarece, cu cât este mai critică această apreciere, cu atât are şanse mai mici de a fi acceptată şi de a-i motiva pe subordonaţi ; salariile subordonaţilor nu trebuie să depindă de evaluările superiorilor pentru că recompensele economice nu sunt suficiente pentru a-i motiva pe subordonaţi etc. În fond, susţinea McGregor, mijloacele de management presupuse de Teoria X sunt vechi, ele fiind doar regândite din perspectiva acestei teorii, sub impulsul dezvoltării ştiinţelor sociopsihologice. Dezvoltarea teoretică a ştiinţelor sociale – susţinea McGregor încă din 1960 – va provoca schimbări spectaculoase în organizaţii. Totuşi, autorul nu înţelege că extensia Teoriei Y este o problemă complexă, care presupune, alături de intervenţiile în plan psihologic, şi restructurarea tehnică a sarcinilor de muncă, mai ales în industrie.

Likert (1961, 1967) se înscrie în aceeaşi linie de gândire cu McGregor, el fiind interesat, în principal, de ameliorarea stilurilor manageriale ca premisă fundamentală a creşterii eficienţei organizaţionale. El a întreprins o anchetă pe mai multe sute de manageri din organizaţiile productive şi din cele neproductive. Cu acest prilej a descoperit că managerii practicau patru stiluri : S_1 (autoritar agresiv) ; S_2 (autoritar binevoitor) ; S_3 (consultativ) ; S_4 (participativ de grup). S_1 şi S_2 sunt întâlnite mai ales în organizaţiile neproductive, iar S_3 şi S_4 în cele productive. Stabilind o corelaţie între cele patru stiluri de conducere (considerate variabile cauzale/independente care pot fi modificate) şi performanţe, productivitate, calitatea produselor, nivelul preţului de cost etc. (considerate variabilele rezultatului final), Likert constată că S_1 şi S_2 conduc la productivitate înaltă, însă pe termen scurt ; de asemenea, practicarea lor se asociază cu absenteism, fluctuaţie etc. ; S_3 şi mai ales S_4 conduc la productivitate înaltă, preţuri scăzute, venituri ridicate. Likert explica eficacitatea crescută a managementului participativ de grup prin : raporturile de cooperare existente între toţi membrii grupului ; practicile de decizie în grup ; metodele de control în grup ; fixarea unor obiective ambiţioase pentru organizaţie, dar şi pentru fiecare membru al ei. El credea chiar că sistemul participativ de grup va determina dispariţia progresivă în viitor a altor sisteme de management. Pornind de la asemenea constatări, Likert propune înlocuirea organizării vechi, tradiţionale (*man-to--man*/om-contra-om), promovată de teoriile clasice, cu organizarea prin grup bazată pe relaţiile de sprijin şi pe cele de integrare. Dacă prima formă de organizare avea mari dezavantaje (nu permitea tuturor persoanelor implicarea în procesul decizional ; limita comunicarea ascendentă şi descendentă ; suscita reacţii negative din partea fiecărui conducător pentru a-şi proteja propriul domeniu ; întărea controlul ierarhic şi, cu cât acesta era mai puternic, cu atât ostilitatea dintre şefi şi subordonaţi şi dintre subordonaţi era mai mare), în schimb cea de a doua, propusă de Likert şi bazată pe relaţiile de sprijin şi pe cele de integrare, se asocia cu nenumărate avantaje (oferea posibilitatea tuturor membrilor grupului să se exprime ; reducea deviaţiile etc.). Deşi sistemul participativ de organizare este superior celui tradiţional, Likert nu pierdea din vedere faptul că aplicarea lui este destul de dificilă deoarece valorile personale ale membrilor grupurilor sunt greu de cunoscut, valorile acestora fiind adeseori antagoniste şi extrem de mobile (vezi Likert, 1972, 1974).

Argyris (1964) este interesat cu precădere de relaţia dintre individ şi organizaţie, de modul în care evoluţia individului este influenţată de condiţiile în care munceşte. În aceste condiţii, trei sunt problemele asupra cărora el s-a centrat : 1) dezvoltarea individului până la obţinerea maturităţii psihice ; 2) natura şi specificul organizaţiei ; 3) aptitudinile interrelaţionale ale conducătorului, dar şi cele ale membrilor grupului. Din păcate, spune el, abordarea tradiţională a organizaţiilor îi împiedică pe oameni să se maturizeze şi să-şi declanşeze energia psihică de care ar dispune dacă ar ajunge la un asemenea stadiu de dezvoltare. Vina nu este însă numai a lor, ci şi a managerilor care îi conduc, deoarece aceştia nu dispun de competenţa interpersonală necesară activităţilor de conducere. În consecinţă, diviziunea muncii în operaţiuni elementare de rutină şi stabilirea lanţului ierarhic care să permită executarea operaţiilor încredinţate înregistrează două categorii de efecte : la nivelul subordonaţilor – incapacitatea acestora de a depăşi

faza comportamentului infantil ; la nivelul managerilor – tendinţa lor de a deveni autoritari şi directivi, chiar dacă provin din managementul inferior. În plan general organizaţional, asistăm la apariţia unei relaţii de incompatibilitate dintre om şi organizaţie. Depăşirea acestei situaţii s-ar putea realiza, după opinia lui Argyris, prin două categorii de mijloace, ambele însă de natură psihologică : 1) punerea în funcţiune a unor mecanisme psihologice informale ; 2) creşterea gradului de participare a oamenilor la procesul luării deciziilor. Argyris tinde spre realizarea unui model integrat al relaţiei dintre om şi organizaţie (vezi mai departe). Pentru Argyris, organizaţiile viitorului ar trebui să acorde o mai mare atenţie unor valori organizaţionale fundamentale (obiective, menţinerea sistemului intern, adaptarea la mediul înconjurător, factorii emoţionali şi competenţa interpersonală – la fel de valoroşi ca şi competenţa raţională, intelectuală ; transformarea naturii umane). El a insistat şi asupra necesităţii de a corela aspectele psihologice cu cele sociologice, în lipsa acestei corelări ajungându-se la concluzii limitate şi chiar eronate (Argyris, 1970).

În ansamblu, teoria resurselor umane se distinge prin două mari contribuţii : 1) introducerea conceptului de *management participativ* (care relevă importanţa cooperării dintre conducători şi subordonaţi) asociată cu recomandarea recurgerii la unele *practici participative* (ca mijloc de utilizare eficientă a resurselor umane) ; 2) suscitarea interesului pentru problematica *schimbării organizaţionale* (renunţarea la practicile tradiţionale neputându-se face brusc, ci treptat, prin introducerea unor schimbări în comportamentele subordonaţilor şi ale conducătorilor acestora).

2.3.4. *Teoria sociotehnică*

Cele două teorii prezentate mai înainte (teoria tehnologică şi teoria resurselor umane) au conturat un cadru conceptual şi acţional oarecum contradictoriu, poate şi pentru faptul că prima a fost formulată de sociologi, iar cea de-a doua de psihologi. În acest context, apariţia unei noi abordări teoretice se resimţea ca o necesitate. Teoria sociotehnică vrea să fie o sinteză a celor două dinainte, un punct de vedere mai echilibrat şi mai realist. Ea a fost elaborată de un grup de specialişti în psihologia socială care şi-au desfăşurat activitatea în cadrul Institutului de Relaţii Umane Tavistock, din Londra, creat în 1946 pentru studiul problemelor muncii. Mai bine de 20 de ani, cercetători precum Eric L. Trist (1909-1993), Frederick E. Emery şi A.K. Rice au desfăşurat investigaţii asupra structurii şi funcţionării organizaţiilor dintr-o nouă perspectivă, numită sociotehnică.

Conceptul de *integrare sociotehnică* a fost elaborat de Trist prin anii '50 şi aprofundat în anii următori. Prilejul l-a constituit modul de organizare a unor mine de cărbuni din Anglia. La un moment dat, în aceste mine s-a recurs la modernizarea tehnologiei, ceea ce, în concordanţă cu postulatele teoriilor clasice, ar fi trebuit să conducă la creşterea productivităţii muncii. Din păcate nu s-a întâmplat aşa. Practic, era vorba despre înlocuirea lucrului în mai multe *fronturi înguste* (bazate pe activitatea artizanală a unui mic grup de oameni, format din doi muncitori calificaţi şi unul sau mai mulţi lucrători necalificaţi) cu lucrul *într-un singur front larg* de exploatare (format din 40-50 de muncitori, împreună cu artificierul şi şeful de echipă). Aşadar, în locul grupurilor mici dispersate de-a lungul unei galerii, întâlnim, de data aceasta, un fel de mică secţie

uzinală. Încercând să explice productivitatea scăzută în noua formulă de organizare, Trist conchide că aceasta se datorează unor disfuncţionalităţi apărute în cadrul tradiţionalei autonomii şi al relaţiilor interpersonale (intră în funcţiune clicile informale ; apar reacţiile cu caracter defensiv, constând în mici înşelătorii legate de încadrarea în programul de lucru, de respectarea subordonărilor ; între muncitori apare concurenţa pentru obţinerea unor locuri de muncă mai bune ; fenomene cum ar fi „învinovăţirea reciprocă", „ţapul ispăşitor", absenteismul, ca mijloc de compensare a unor dificultăţi ale muncii, încep să devină frecvente). Toate acestea, considera Trist, se datorează faptului că grupul de lucru nu este numai un sistem tehnic sau numai unul social, ci unul sociotehnic interdependent. Fiecare dintre cele două sisteme acţionează constrângător unul asupra altuia, aşa încât este lipsit de sens să se considere că relaţiile sociale sunt determinate de tehnologic (cum susţinea teoria tehnologică), precum şi că modul de efectuare a unei munci este determinat de psihologia muncitorilor (cum susţinea teoria resurselor umane). Fiind vorba despre un sistem, acţiunea separată asupra fiecăruia dintre subsistemele sale este o eroare. Soluţia practică propusă de Trist în vederea creşterii eficienţei întregului sistem este cea a *acţiunii concomitente* atât asupra elementelor tehnice, cât şi asupra celor socio-psihologice.

Ideea este preluată şi adâncită de Emery. Din moment ce ambele sisteme urmează logici diferite (sistemul tehnic – logica fizicii ; sistemul social – logica relaţiilor sociale şi psihosociale), este un nonsens să acţionezi separat asupra fiecăruia dintre ele. Maximizarea izolată a fiecăruia dintre sisteme, considera Emery în continuare, poate reduce output-ul celuilalt. Iată de ce soluţia optimă o reprezintă examinarea în alternanţă şi, mai ales, în simultaneitate a celor două sisteme atunci când se regândeşte organizarea muncii.

Aproape în acelaşi timp, Rice (1958) confirmă ipoteza organizaţiilor ca sisteme sociotehnice prin cercetările efectuate în industria de textile din India (vezi mai departe). Trist şi Emery (1965) extind problematica sistemelor sociotehnice prin tratarea lor ca „sisteme deschise" ce dispun de proprietatea de a încorpora în sine elementele din mediul exterior şi de a exporta în acesta propriile lor produse. Aceasta îi determină să studieze mai amănunţit factorii de mediu despre care organizaţia nu dispune de informaţii semnificative, dar care produc schimbări importante în interiorul ei. Nu atât vieţuirea unei organizaţii într-un anumit tip de mediu (liniştit sau turbulent) este importantă, cât mai ales trecerea ei dintr-un mediu în altul. Studiul de caz asupra unei organizaţii de produse alimentare din Marea Britanie care nu şi-a dat seama că mediul său s-a transformat din unul liniştit într-unul turbulent este ilustrativ din perspectiva ideii avansate. Concluzia formulată de doi autori americani ni se pare a fi pertinentă, şi de aceea subscriem la ea : „Lucrările lui Trist şi ale grupului Tavistock au aplicat cu cea mai mare consecvenţă concepţiile teoriei sistemelor la întreaga scală a activităţilor organizaţionale : sistemul elementar de lucru, sistemul global al organizaţiei, domeniul macro-social. Prin aceasta, ei au reuşit să clarifice natura dinamică a organizaţiilor şi a funcţionării acestora, importanţa covârşitoare a managementului frontierei dintre organizaţie şi mediu şi necesitatea unor noi abordări ale concepţiei organizaţionale care să poată încorpora schimbările de mediu" (Pugh, Hickson, 1989, p. 181).

2.3.5. *Evaluarea teoriilor moderne*

Teoriile moderne au adus o nouă perspectivă de interpretare a organizaţiilor, perceperea acestora ca pe un *sistem* reprezentând cel mai mare câştig cognitiv al lor. Chiar dacă nu toate teoriile particulare formulate pun accentul pe aceleaşi elemente componente ale organizaţiilor care se structurează şi ierarhizează generând un sistem, faptul că toate sesizează şi susţin interdependenţele determinative dintre acestea este un aspect extrem de valoros. Apoi, prin suprapunerea peste sistemele organizaţionale a caracteristicilor oricărui sistem (caracterul deschis, dinamic, autoreglabil etc.), ele deschid organizaţiile către mediul exterior, care intervine ca un factor extrem de important. Eficienţa organizaţională nu mai este determinată doar de aspectele tehnologice sau psihologice, văzute ca structuri/sisteme interioare, ci şi de mediul înconjurător. Se postulează astfel două idei fundamentale cu valoare practică : 1) nu există principii universal valabile de organizare şi conducere, ci principii aplicabile sau adaptate cerinţelor tehnologice, psihologice şi ale mediului înconjurător (ceea ce înseamnă că aceleaşi principii sunt inegal productive în funcţie de contextul în care acţionează) ; 2) eficienţa organizaţională trebuie abordată nu abstract, ci din perspectiva gradului de adecvare dintre cele trei categorii de variabile : tehnologice, psihologice, environmentale. Subliniem şi că teoriile moderne au generat o mare efervescenţă ideatică, ceea ce a condus fie la confirmarea lor, fie la dezvoltarea şi amplificarea lor. De exemplu, teoria tehnologică elaborată de Woodward şi-a găsit confirmarea în cercetările întreprinse de J.D. Thompson (1967) şi a fost dezvoltată de Charles Perrow (1970). Teoria resurselor umane, cu centrarea ei pe oameni şi psihologia lor, cu perceperea acestora ca *resurse vitale* în vederea îmbunătăţirii eficienţei organizaţionale, şi-a găsit confirmarea teoretică şi practică în orientarea cunoscută sub denumirea de *organizational development* (*O.D.*) sau *dezvoltare organizaţională*. Autori precum W. Bennis (1969), R. Black şi J.S. Mouton (1969), E. Deci (1977), R.M. Hodgetts (1980) au contribuit major la impunerea noii orientări.

Şi teoria sistemelor sociotehnice a determinat progresul abordărilor organizaţionale. Cercetătorii şi-au pus tot mai direct întrebarea dacă munca desfăşurată de om este satisfăcătoare prin ea însăşi. Nu cumva specializarea şi diviziunea ei excesivă duc la oboseală, la frustrare, la insatisfacţii care se repercutează asupra productivităţii ? Fără îndoială că un asemenea fenomen este larg întâlnit. De aceea, pentru înlăturarea lui s-a propus un nou principiu de organizare a muncii care să devină satisfăcător pentru om, şi anume principiul „îmbogăţirii muncii”, opus celui taylorist de „simplificare a muncii”. Un asemenea fapt poate fi realizat prin două moduri : mai întâi, prin recompunerea unor activităţi mai variate ; apoi, prin împletirea activităţii de execuţie cu cele de decizie, planificare, control, coordonare, organizare. Noua tendinţă îşi are originea în Suedia, dar a căpătat o largă răspândire şi în alte ţări din Europa. [Ca titlu de exemplu, vezi nr. 1 din anul 1974 al revistei *Industrielle Organization*, în care publică articole pe această temă : P. Hubert-Lutg (pp. 3-5) ; E. Ulich (pp. 6-8) ; E. Grandjean (pp. 9-14) ; K. Vogel şi E. Arn (pp. 15-20) ; F.J. Hertog (pp. 21-24) ; O. Ladner (pp. 28-29). În limba română vezi Mărgineanu, 1978]. Ea vizează ameliorarea concomitentă atât a spaţiului structural--material al muncii, cât şi a celui psihologic. Dacă, de exemplu, în locul unei organizări

de tip taylorist cu servicii distincte, fiecare specializat pentru a efectua un anumit tip de activitate, am organiza un grup care să efectueze *toate* operaţiile presupuse de funcţionarea întreprinderii, rezultatele ar fi, desigur, mult mai bune. „Îmbogăţirea muncii” se încadrează din ce în ce mai mult, sub influenţa cercetărilor legate de „calitatea vieţii”, într-o preocupare mai largă cunoscută sub denumirea de *calitatea umană a muncii*.

Cercetările empirice efectuate în diverse organizaţii (cum ar fi, de exemplu, cele de la Shell Sarnia, aflată în zona Ontario, în anul 1976) demonstrează superioritatea abordării sociotehnice, concretizată în colaborarea dintre patronat şi sindicat în ceea ce priveşte modernizarea uzinei, renovarea structurii, creşterea performanţelor, reducerea numărului reclamaţiilor etc. (vezi Darveau, 1999, pp. 250-253).

Teoriile şi orientările la care ne-am referit sunt deosebit de complexe, unele dintre ele închegându-se chiar sub ochii noştri ; de aceea, aproape că este prematur să ne pronunţăm asupra calităţii lor. Cert este faptul că fiecare dintre ele se străduieşte să aducă nu numai o nouă perspectivă de interpretare a organizaţiilor, ci o perspectivă mai bună, mai promiţătoare, deci mai eficientă decât precedentele.

3. Constatări conclusive cu privire la teoriile organizaţiilor

În primul rând, aruncând o privire de ansamblu asupra celor trei grupuri de teorii ale organizaţiilor, constatăm că ele se opresc pe rând asupra unor „funcţii ale fiinţei umane”, a unor modalităţi sub care omul poate participa la organizaţie. March şi Simon arătau că teoriile analizate priveau omul ca *agent de execuţie* (teoriile clasice), ca *fiinţă umană* cu motivaţii şi atitudini specific umane (teoriile neoclasice), ca *fiinţă raţională* capabilă de a lua decizii, de a-şi îmbunătăţi propriile forme de organizare (teoriile moderne). Iar M. Crozier arăta că omul a fost pe rând interpretat ca o „mână”, ca o „inimă” (suflet), ca un „cap”. Nici una dintre aceste teorii luată în sine nu este satisfăcătoare. Probabil că îmbinarea lor într-o sinteză superioară va fi capabilă să răspundă exigenţelor atât de complexe, multiple şi variate ale organizaţiilor moderne.

În al doilea rând, remarcăm prezenţa unui progres de la o teorie la alta. Astfel, dacă, în teoriile clasice, organizaţia apărea ca o realitate prin excelenţă tehnică, activităţile de organizare, coordonare, conducere fiind centrate pe raţionalizarea lor, în teoriile neoclasice organizaţia este privită ca o realitate naturală, în esenţă, umană, sociopsihologică, implicând astfel organizarea şi conducerea conştientă a activităţii umane, sociopsihologice ; în sfârşit, în teoriile moderne se încearcă adâncirea şi depăşirea printr-o sinteză superioară a celor dinaintea lor prin luarea în considerare a cât mai multor aspecte şi prin interpretarea organizaţiei ca sistem. Fiecare dintre aceste teorii nu a anulat eforturile precedentelor, ci le-a integrat într-o concepţie teoretică mai cuprinzătoare, progresul de la unele la altele fiind determinat în esenţă de evoluţia ca atare a organizaţiilor, de complicarea lor treptată, de creşterea rolului lor, precum şi de evoluţia societăţii în ansamblul său.

Individualizarea teoriilor organizaţiilor, ca şi progresul înregistrat prin trecerea de la unele la altele pot fi sesizate în figura 3.1, adaptată după O'Shaughnessy (1966).

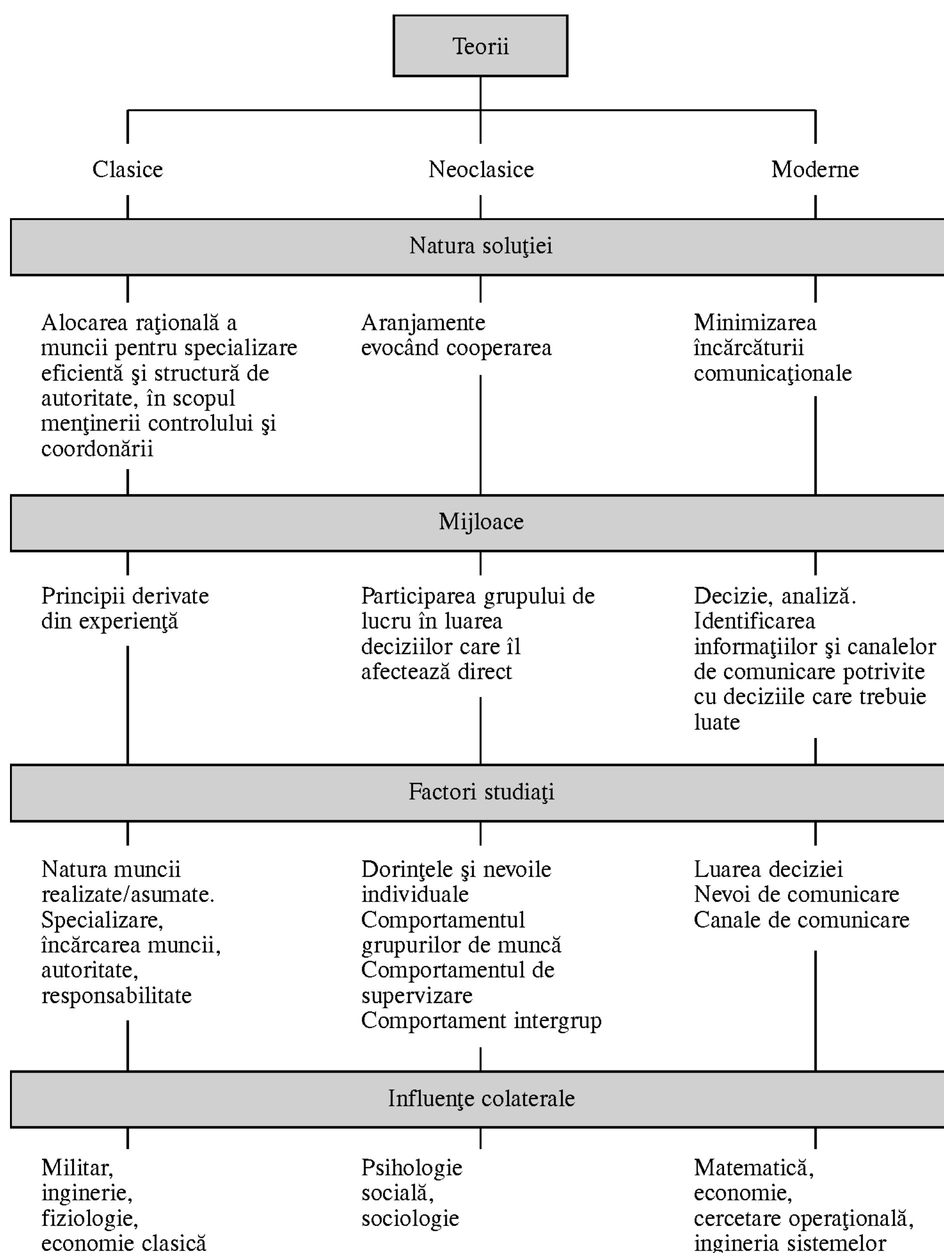


Figura 3.1. *Teoriile organizaţiilor*

În al treilea rând, se desprinde suficient de clar ideea că toate teoriile la care ne-am referit poartă din plin amprenta sistemului social în care au fost elaborate, ele având nu numai limite temporale pe care orice cercetare ştiinţifică le poate avea la un anumit moment dat, ci şi deosebit de importante limite de ordin social şi, mai ales, ideologic. Cea mai semnificativă provine din faptul că structurile sociale sunt considerate ca fiind date, ceea ce face ca soluţiile propuse, perfecţionările de ordin organizaţional să fie căutate şi, în special, să fie valabile numai în *interiorul* şi în *cadrul organizării* respective. Aceasta permite ca majoritatea autorilor să „coboare" de la nivelul sistemului social dat la nivelul micro-sistemelor sociale în care un rol important îl au îndeosebi fenomenele psihologice sau social-psihologice, singurele care pot fi manevrate, ameliorate, optimizate. Teoriile la care ne-am referit sunt lipsite tocmai de dimensiunea socială, sociologică, organizaţiile fiind privite mai mult în sine, în afara legăturilor structural-funcţionale cu întregul sistem social. Întrucât în interpretarea organizaţiilor pun un accent deosebit pe latura psihologică, pe structurile psihologice ale grupurilor umane, cercetările de psiho-sociologie americane se caracterizează printr-un pronunţat *psihologism*. Soluţiile propuse de ele au un caracter limitat, „local", fiind greu de generalizat la nivelul întregii societăţi.

Deşi teoriile analizate au serioase limite ideologice şi chiar ştiinţifice, nu trebuie să pierdem din vedere faptul că ele au contribuit într-o măsură însemnată la elucidarea problematicii psihosociale a organizaţiilor, au readus în prim-plan problematica umană, au atras atenţia asupra necesităţii cercetării şi optimizării ei. Interpretate cu atenţie, epurate de orice exagerări, legate mai mult de condiţiile social-istorice specifice diferitelor societăţi şi ţări, ele ar putea fi sugestive în acest sens. Dar eforturile cercetătorilor ar trebui orientate nu doar pe direcţia adaptării sau reinterpretării unora sau altora dintre ele, ci pe aceea a formulării unor teorii noi, corespunzătoare realităţilor şi problemelor noului stadiu de dezvoltare a societăţii umane. Un asemenea proces este în plină desfăşurare şi sperăm că va avea contribuţii demne de luat în seamă în viitor.

Trecerea de la *concomitenţa* elementelor la *contingenţa* lor constituie principalul progres înregistrat în succesiunea teoriilor.

4. Abordări recente

În ultimul timp, în psihologia organizaţional-managerială au început să se înfiripe o serie de noi abordări ale organizaţiilor care n-au ajuns încă în stadiul de teorie. Cum perspectiva adusă de ele este inedită şi interesantă, credem că merită a fi trecute în revistă. Aceasta din cel puţin două motive : 1) n-ar fi exclus ca în viitorul apropiat ele să se instituie în noi teorii cu privire la organizaţii ; 2) oricum, aducând noi perspective şi, implicit, noi oferte pe direcţia soluţiilor ameliorative, ele contribuie la diversificarea şi mai evidentă a modalităţilor explicativ-interpretative şi, prin aceasta, la înţelegerea cât mai completă şi realistă a organizaţiilor. Unele dintre aceste abordări par, cel puţin la prima vedere, de-a dreptul şocante. Cu atât mai necesară devine, de aceea, măcar schiţarea lor în linii mari, urmând ca viitorul să hotărască asupra validităţii lor. Dintre abordările cele mai recente noi le-am ales pe următoarele trei : abordarea cognitivă ; abordarea psihanalitică ; abordarea evoluţionistă.

4.1. *Abordarea cognitivă*

După opinia noastră, abordarea cognitivă a organizaţiilor are o dublă origine : pe de o parte, în psihologia cognitivă apărută prin anii ’60 ; pe de altă parte, în teoria resurselor psihice apărută în cadrul teoriilor moderne ale organizaţiilor.

Să ne referim la prima filiaţie. Psihologia cognitivă, interesată de studiul modului de procesare a informaţiilor şi, mai ales, a mecanismelor psihologice care concură la această procesare, a ieşit foarte curând din propria-i matcă, pătrunzând în aria de interes a altor discipline, cum ar fi psihologia socială, psihologia clinică etc. Psihologia organizaţional-managerială nu putea rămâne indiferentă faţă de această expansiune ; dimpotrivă, ea a împrumutat şi încorporat în sine o serie de concepte şi modele explicativ-interpretative ale psihologiei cognitive pe care le-a aplicat în abordarea fenomenelor organizaţionale. Procesele psihologice asociate cu activitatea şi comportamentele organizaţionale au început să fie explicate dintr-o perspectivă cognitivistă. „Scopul principal al acestor dezvoltări a fost acela al identificării proceselor mentale care ar putea conta pentru pattern-urile particulare ale comportamentului organizaţional” (Haslam, 2001, p. 18). De exemplu, dacă teoriile behavioriste explicau comportamentul organizaţional recurgând la schema clasică a relaţiei directe dintre **S**(timul) şi **R**(eacţie), psihologia cognitivă atrage atenţia asupra faptului că ceea ce contează este nu doar stimulul, ci şi felul (modul) de interpretare a lui. Pentru a înţelege cum un angajat reacţionează la o plată specială, ar trebui să cunoaştem nu numai mărimea ei, ci şi cum a fost interpretată ea de persoana în cauză, şi anume dacă a fost considerată o recompensă meritată, o mită sau o insultă.

Poate că unul dintre primii autori la care întâlnim o abordare cognitivistă a organizaţiilor a fost Karl Weick (1969, 1979). El s-a concentrat pe demonstrarea rolului proceselor cognitive în construcţia, reconstrucţia şi susţinerea organizaţiilor. Sugestiv în abordarea lui este termenul de *instituire* prin care desemnează atât *procesul* de construcţie a organizaţiei, cât şi *produsul* acestui proces, adică schimbările realizate prin transpunerea în practică a acţiunilor. Procesele cognitive ale omului care implică, pe de o parte, experimentarea, încercarea şi eroarea, atribuirea, sesizarea retrospectivă şi, pe de altă parte, selecţia şi fixarea contribuie la producerea organizaţiei şi a mediului organizaţional, aşa încât oamenii nu sunt numai receptori pasivi ai influenţelor exterioare, ci chiar constructori activi ai acestora. Nu tot ceea ce se produce este însă folositor organizaţiei, ci doar o parte, reţinută şi fixată de organizaţie în ceea ce psihologia socială numeşte norme şi reguli, iar psihologia evoluţionistă, rutine. Implicaţiile manageriale ale unei asemenea concepţii este evidentă : managerii sunt cei care „construiesc, rearanjează, selectează şi demolează multe aspecte ale mediului (obiectiv) înconjurător” (Weick, 1979, p. 164).


Karl Weick

Procesările cognitive, arată în continuare psihologia cognitivă, sunt influenţate nu numai de atribuirile în sine pe care le fac oamenii, ci şi de direcţia sau sensul acestora, raportat la cauzalitatea lor. Astfel, unii oameni atribuie propriile comportamente unor cauze interne (de exemplu, trăsăturilor de personalitate), alţii, unor cauze externe (lipsa mijloacelor de realizare a activităţilor). Cercetările, mai ales cele de psihologie socială cognitivă, au arătat că, de regulă, oamenii fac atribuiri interne ca să explice comportamentele altora, fenomen desemnat prin sintagma „eroarea fundamentală a atribuirii", şi atribuiri externe pentru a-şi explica propriul comportament (efectul factorului-observator). De obicei, credem că slăbiciunile altora se datorează personalităţii lor, pe când ale noastre, particularităţilor situaţiilor în care ne aflăm. Încercând să explice erorile de atribuire, psihologia cognitivă le-a pus pe seama unor *limite inerente ale sistemului cognitiv* (lipsa resurselor mentale, care nu permite considerarea exhaustivă a factorilor ce produc comportamentele particulare ; intervenţia unor euristici sau înclinaţii ale celui care procesează informaţii). O asemenea explicaţie comodă, întrucât considera erorile ca fiind inevitabile, a fost preluată de psihologia organizaţională şi aplicată în studiul deciziilor şi negocierilor. În anii din urmă, psihologia cognitivă a adus o nouă explicaţie, şi anume aceea a „tehnicianului motivat", potrivit căreia oamenii sunt procesori de informaţie strategică, nu doar păstrători de resurse cognitive. Se deschide astfel calea spre evitarea erorilor de atribuire sau spre posibilitatea corijării lor. Cum acest nou punct de vedere are importante aplicaţii în problematica motivaţiei, conducerii, negocierii, puterii etc., el este şi mai seducător pentru psihologia organizaţională. Nu mai insistăm şi asupra altor exemple.

Din cele de mai sus se poate vedea că abordarea cognitivă din psihologia organizaţională preia unele concepte, puncte de vedere, teorii din psihologia cognitivă şi le aplică în interpretarea propriilor probleme. Landy (1989) arată că studiul psihologiei cognitive a avut şi are încă o influenţă masivă asupra studiului organizaţiilor, ea oferind influenţe şi sugestii bogate şi difuze în aproape toate aspectele cercetării organizaţionale. Alţi autori (Lee, Early, 1992) vorbesc despre impactul enorm al psihologiei cognitive asupra psihologiei organizaţionale. În fine, sunt şi autori (Tyler, 1999) care consideră că în ultimele trei decade există dovada că influenţa psihologiei cognitive asupra psihologiei organizaţionale a atins şi chiar a depăşit punctul maxim.

După opinia noastră, aceste ultime puncte de vedere sunt exagerate. Fără a nega sau minimaliza faptul că abordările cognitive le-au influenţat pe cele psihoorganizaţionale, trebuie să remarcăm că această influenţă a fost parcelară, localizată. Ea nu a atras după sine apariţia unei noi paradigme în explicarea organizaţiilor, ci a oferit puncte de vedere interesante pentru explicarea unora dintre problemele organizaţiilor (mai ales ale conducerii, deciziei şi negocierii), multe alte aspecte rămânând în afara abordării cognitiviste.

Credem, în continuare, că abordarea cognitivă a organizaţiilor având-şi originea în teoria resurselor psihice şi apărută în cadrul teoriilor moderne este mult mai semnificativă decât simpla aplicare a psihologiei cognitive la sau în psihologia organizaţională. Ne reamintim că unii dintre susţinătorii teoriei resurselor psihice (îndeosebi March şi Simon) considerau raţiunea, procesele cognitive, în general, ca fiind sursa psihică aflată la baza vieţii organizaţionale. În aceste condiţii, prinde contur următoarea idee : organizaţiile,

în expresia lor de construcţii umane, depind în mare măsură de capacităţile cognitive pe care membrii organizaţiei le posedă la un anumit moment dat, ceea ce face ca soluţiile organizaţionale formulate de ei să fie nu neapărat optime în anumite condiţii obiective, ci doar satisfăcătoare, adică în acord cu posibilităţile lor de procesare cognitivă. Procesele cognitive sunt interpretate în expresia lor foarte extinsă, ele fiind puse la baza eficienţei organizaţiilor : de calitatea proceselor cognitive va depinde, în cele din urmă, calitatea obiectivelor şi activităţilor, a modurilor de organizare, a motivării personalului, a soluţionării tensiunilor şi conflictelor etc. De *modul* de cunoaştere, de *nivelul* ei vor depinde chiar organizarea tehnologică şi cea sociopsihologică a organizaţiei. Asistăm, aşadar, nu doar la „împrumutarea" principiilor generale ale cogniţiei în vederea aplicării lor în explicarea unor comportamente organizaţionale particulare, ci chiar la *postularea cogniţiei ca un factor fundamental – generator şi explicativ – al întregii vieţi organizaţionale*. Cercetările recente ale unor autori (vezi Hodgkinson, 2001) se înscriu pe această linie de abordare a organizaţiilor.

4.2. *Abordarea psihanalitică*


Elliott Jaques

Abordarea psihanalitică a organizaţiilor îşi are originea în unele contribuţii mai vechi ale lui Elliott Jaques (1917-2003) care, în unele articole apărute în 1947 şi 1948, propunea ideea intervenţiei *colaborative*, opusă abordării tehnologice, ca şi ideea utilizării unei noi metode de analiză, inspirată din psihanaliză, care a fost numită *socioanaliză*, întrucât era destinată investigării grupurilor sociale, şi nu a indivizilor separaţi. Aceste idei au prins un contur mai clar în cartea lui Jaques *The Changing Culture of a Factory*, apărută în 1951, în urma impresionantelor investigaţii întreprinse timp de trei ani (1948-1950) la compania Glacier Metal din Londra. Un nou articol apărut în 1955, intitulat „Sistemele sociale ca mecanisme de apărare împotriva anxietăţii depresive şi anxietăţii de persecuţie" prezintă şi mai clar ideile lui Jaques. De altfel, sugestiv pentru conţinutul studiului este nu numai subtitlul acestuia („Contribuţii la studiul psihanalitic al proceselor sociale"), ci şi revista în care a apărut, *Noi direcţii în psihanaliză* ; Jaques avansa ipoteza specifică potrivit căreia unul dintre elementele primare ale coeziunii care leagă indivizii în asociaţii umane instituţionalizate este apărarea contra anxietăţii psihotice, toate instituţiile fiind utilizate inconştient de membrii lor ca mecanism de apărare contra acestei anxietăţi (Jaques, 1965, pp. 546-547). Putem presupune, arăta el în continuare, că indivizii proiectează în exterior pulsiunile şi obiectele interne care sunt sau devin surse ale anxietăţii psihotice şi că ei le utilizează în comun în viaţa instituţiilor sociale în cadrul cărora se asociază. Aceasta nu înseamnă că instituţiile utilizate astfel vor deveni psihotice, ci că putem întâlni în relaţiile de grup manifestări de irealism, de clivaj, de

suspiciune şi de alte forme de conduite neadaptate. Depăşirea unor asemenea dificultăţi şi a rezistenţei oamenilor faţă de schimbare s-ar putea face prin recurgerea la metoda *discuţiei în grup* şi la tehnica numită *work-through* (sau a *elaborării interpretative*) care constă nu în discutarea problemelor cu scopul soluţionării lor, ci în ajutarea membrilor grupului de a-şi clarifica sentimentele care împiedică schimbarea, tensiunile existente, dificultăţile nerecunoscute, tabuurile sociale etc., astfel încât aceştia singuri să facă faţă dificultăţilor (Jaques, 1972).

Ideile lui Jaques au fost preluate şi amplificate de psihologii francezi, care manifestă o predilecţie pentru orientarea psihanalitică. Psihologi şi psihosociologi precum A. Lévy (1978), M. Pagès (1989), N. Aubert şi V. de Gaulejac (1991), E. Enriquez (1992) insistă în lucrările lor asupra modului în care constrângerile organizaţiei, exigenţele şi contradicţiile sale, profund învestite de către membrii lor, îşi exercită dominaţia asupra acestora, se oferă ca solicitări cu componente pulsionale şi ca răspuns la neîmplinirile individului. Enriquez, de exemplu, care interpretează organizaţia ca pe un sistem cultural simbolic şi imaginar, consideră că există şapte niveluri sau instanţe specifice de analiză a organizaţiilor din a căror interacţiune rezultă mediul organizaţional propriu. Cele şapte instanţe sunt următoarele : *instanţa mitică* (necesitatea grupurilor de a se referi la o ordine care le legitimează existenţa, mitul fiind un exemplu în acest sens) ; *instanţa socioistorică* (se referă la relaţia dintre organizaţie şi societatea globală) ; *instanţa „instituţională”* (instituţia fiind cea care îndeplineşte funcţia de orientare şi reglare socială globală) ; *instanţa organizaţională* (suportul concret al instituţiei pentru a exista şi funcţiona) ; *instanţa grupală* (care asigură funcţionarea organizaţiei – locul afinităţilor, solidarităţii, producţiei şi luptei) ; *instanţa individului* (normal sau patologic ; omul cu trăsăturile sale psihoindividuale, purtător de schimbări şi de disidenţe) ; *instanţa pulsională* („procesul dinamic” care îl împinge pe individ spre realizarea scopurilor). Ultima instanţă este, de departe, cea mai importantă, traversând toate celelalte niveluri. Ea este prezentă în mituri, în momentele istorice, în grupuri şi organizaţii (pulsiunile vieţii şi pulsiunile morţii, în terminologia freudiană) (Enriquez, 1992).

Aceste idei şi altele asemănătoare şi-au găsit expresia deplină în activitatea grupului de psihologi din Laboratorul de psihologie clinică individuală şi socială al Universităţii Paris-VII, condus de Jacqueline Barus-Michel. Nume precum Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies, Luc Ridel, André Sirota etc. sunt reprezentative pentru ceea ce în Franţa, la ora actuală, se numeşte psihologie socială clinică. Ideile acestor psihologi au fost expuse fie în cărţi (vezi, de exemplu, *Crize. Abordare psihosocială clinică*, 1998, publicată de primii trei autori citaţi, sau *Conduite perverse în grup*, 1998, publicată de ultimul autor), fie în *Revue internationale de psychosociologie*, care a publicat câteva numere : 6 şi 7 pe 1997 şi 10 pe 1998, intitulate *Psychanalyse et organisation*). Drept exemplificare cităm câteva studii publicate în nr. 6 şi 7 din anul 1997 : „De ce abordarea psihanalitică a organizaţiilor este disfuncţională” (E. Jaques) ; „Psihologia şi psihanaliza aplicată la lumea afacerilor” (A. Ohayon) ; „Psihosociologia organizaţiilor şi psihanaliza” (A. Lévy) ; „Interesul psihanalizei pentru tratarea realităţii psihice din instituţii” (R. Kaës) etc.

Pentru Barus-Michel şi colaboratorii săi, psihologia socială clinică este psihologia individului amplasat în situaţii şi contexte sociale, a aşa-numitului *subiect social*, care

suportă consecinţele propriilor acţiuni şi pe cele ale altora. Distorsiunile şi tensiunile interpersonale, alianţele şi rupturile, construcţiile şi deconstrucţiile interumane şi intergrupale, învăţarea simbolurilor, fantasmele, pulsiunile şi ameninţările individului, strategiile interacţionale dezvoltate de un individ în raport cu altul sau cu alţii – acestea constituie temele predilecte ale noii orientări. Organizaţia este un „ideal de sine", furnizând nu numai şefi, ci şi idealul care coincide strâns cu valorile organizaţiei (excelenţa, performanţa, creativitatea). Membrii organizaţiei se înscriu în proiectele de excelenţă, îşi interiorizează obiectivele organizaţiei, construindu-şi identitatea lor asupra acestei identificări idealizante. Organizaţia i se oferă individului ca un „bun obiect" şi ca un „conţinut" favorabil proceselor de sublimare în măsura în care acesta confundă şi uită singularităţile lui. În sfârşit, organizaţia devine „obiect dorit" pentru legături sociale. Se deschid astfel larg porţile imaginarului în care se va înfunda economicul. Cum însă în interiorul organizaţiei apar o serie de fenomene negative (concurenţa, şomajul), ea se manifestă ca un Eu castrator care îl presează şi îl striveşte pe individ, acesta pierzându-şi identitatea. În aceste condiţii, organizaţia devine pentru individ un partener rece, distant, care îi solicită acestuia raţionalitate şi lipsă de sentimente (recunoaştem aici o critică adusă teoriilor tayloriste şi weberiene). Pentru a ieşi din acest impas, individul sau subiectul social înrădăcinat în inconştient recurge la mecanismele de apărare. Iată cum explică autorii citaţi funcţionalitatea şi rolul mecanismelor de apărare : „Mecanismele defensive sunt în acelaşi timp îndreptate către interiorul psihic, protejând de excese, de pericolele inconştiente care ameninţă integritatea subiectului, şi către exterior, către ceilalţi... Mecanismele defensive reprezintă o trecere către social în măsura în care îl conciliază pe subiect, pentru protecţie şi promovare, cu exigenţele şi constrângerile reprezentate de contextul social" (Barus-Michel *et al.*, 1998, p. 229). Interpretate ca moduri de „navigare meandrică" a eului între realitatea psihică şi realitatea socială prin proceduri de deplasare a obiectului, unele mecanisme de apărare îl imobilizează pe subiect în narcisismul său neliniştit (cele represive : fixare, fuziune, proiecţie), altele sunt modulatoare, permiţând cramponările sociale (cele de identificare, idealizare, interiorizare), în fine, unele sunt socializante, permiţând depăşirea şi integrarea narcisismului (sublimarea) şi deschizând în felul acesta calea asocierii şi creaţiei, calmării pulsiunilor.

Abordarea psihanalitică a fenomenelor organizaţionale îşi găseşte expresia deplină în studiul crizelor individuale şi organizaţionale. Concepute ca „pierderi simbolice" (ruperea legăturilor, pierderea locului, a statutului), crizele produc efecte asupra psihicului individual (boli, accidente de muncă, sentimente de frustrare, iritare, dezorientare, pierderea identităţii), dar şi asupra organizaţiei (climat nefavorabil, moral scăzut, bulversarea sentimentelor). În studiul teoretic şi practic al crizelor îşi găseşte locul întregul aparat conceptual al psihanalizei. De altfel, autorii citaţi recunosc în mai multe rânduri că „psihologia socială clinică, înscrisă în inima dinamicilor relaţionale, nu se poate dispensa de apelul la psihanaliză" (p. 206) şi în altă parte : „psihanaliza constituie o referinţă esenţială, căci ea permite analiza legăturii dintre dinamica psihică şi dinamica socială" (p. 232). Psihanaliza, afirmă în continuare autorii citaţi, permite punerea în evidenţă a modului în care problemele inconştiente pot modela anumite atitudini şi comportamente organizaţionale. Dinamica pulsională, mecanismele de apărare, procesele

de refulare, chiar metapsihologia lui Freud permit înţelegerea mai bună a proceselor intrapsihice şi intersubiective în cercetarea semnificaţiilor imaginare aflate în lucru în dinamica socială (*ibidem*).

Mărturisim că abordarea psihanalitică a organizaţiilor ni se pare, cel puţin momentan, şocantă. Ea generează stări contradictorii : uneori, împrumuturile unor concepte din psihanaliză şi transferarea lor în interpretarea organizaţiilor par a fi fireşti, explicaţiile formulate fiind de-a dreptul fascinante ; alteori însă, ele par abuzive şi hazardate, deviind de la rigorile ştiinţei şi alunecând fie spre ideologie, fie spre metaforic. Rămâne ca viitorul să hotărască asupra validităţii acestei piste de abordare a organizaţiilor.

4.3. *Abordarea evoluţionistă*

Psihologia evoluţionistă este o orientare apărută relativ recent în psihologie. Ea are un scop dublu : pe de o parte, să înţeleagă şi să explice comportamentul uman orientat global spre transmiterea genelor de la o generaţie la alta ; pe de altă parte, să descopere şi să înţeleagă arhitectura minţii umane pornind de la principiile evoluţioniste. Psihologia evoluţionistă, care recunoaşte existenţa competenţelor naturale, arată că mintea este o colecţie eterogenă de asemenea competenţe. Punând accent pe mecanismele evoluţioniste, ea ajută la explicarea cogniţiei, dezvoltării, emoţiei, proceselor sociale şi a altor zone ale comportamentului. Una dintre zonele comportamentului care în ultima vreme a început să fie explicată prin intermediul psihologiei evoluţioniste este şi cea a comportamentului organizaţional. Se consideră chiar că cercetarea organizaţiilor dintr-o perspectivă evoluţionistă a adus un suflu nou în psihologia organizaţional-managerială (vezi, de exemplu, Coriat, Weinstein, 1995).

Abordarea evoluţionistă porneşte de la principiul potrivit căruia motorul organizaţiei nu este constituit de profit, ci de „voinţa sa biologică de a supravieţui, ca orice fiinţă vie în teoria darwiniană a evoluţiei speciilor. Ea sugerează studierea mecanismelor de adaptare la mediu a organizaţiei, a capacităţii ei de învăţare şi autoorganizare” (Plane, 2000, p. 67). Autorii care au aplicat psihologia evoluţionistă la studiul organizaţiilor au subliniat importanţa următoarelor trei aspecte : 1) *elemente de permanenţă sau de ereditate* (aşa-numitele „rutine” aplicate de indivizi, acestea constituind fundamentele comportamentelor lor) ; 2) *un principiu de variaţii sau de mutaţii* (este vorba despre principiul dinamic care împinge spre evoluţie, despre comportamentele de căutare bazate pe inovaţii, înalt riscante şi cu rezultate greu previzibile) ; 3) *un mecanism de selecţie a noilor comportamente* – foarte asemănător mecanismului selecţiei naturale (vezi Nelson, Winter, 1982). Cele trei concepte – *rutine*, *căutare/mutaţii*, *mecanism de selecţie* – se regăsesc în majoritatea lucrărilor autorilor care au abordat organizaţiile dintr-o perspectivă evoluţionistă (vezi Gersick, Hackman, 1990 ; Madhavan, Fogel, 2001 ; Chirică, 2003).

Dintre aspectele de mai sus, un loc cu totul aparte îl ocupă „rutinele”, definite ca *repertorii de răspunsuri*, *modele de activitate repetitive*, *automatisme* formate ca urmare a interacţiunii dintre indivizi. „Rutinele” sunt rezultate ale învăţării (individuale şi colective), un fel de programe sau „cunoştinţe procedurale”, „tacite”, cum ar spune cognitiviştii, care pot fi utilizate într-o manieră foarte flexibilă în vederea adaptării la

schimbările din mediu. Practic, este vorba despre o serie de competenţe/abilităţi individuale a căror valoare depinde de montajele organizaţionale particulare. Ele conţin într-o formă „concentrată" coduri comune de comunicare, proceduri coordonate de căutare a soluţiilor, ca urmare a interacţiunii indivizilor din fiecare organizaţie. În calitatea lor de *rutine organizaţionale*, de cunoştinţe, experienţe, proceduri tacite, ele sunt specifice pentru fiecare organizaţie, fiind transferabile de la una la alta. De aceea, ele constituie un fel de „activ specific" sau un fel de „patrimoniu ireductibil" al oricărei organizaţii. Pe fondul lor, de-a lungul timpului, apar o serie de „active secundare", pornind de la care organizaţia îşi schimbă traiectoria, se dezvoltă. La rândul lor, unele dintre aceste competenţe secundare devin principale şi circuitul se reia. Rolul lor este acela de a permite înfruntarea mediului graţie repetării colective a unor standarde eficace (Dosi, Teece, Winter, 1990 ; Dosi, 1991). Concluzia este evidentă : organizaţia se defineşte prin acumularea neîncetată a rutinelor sale netransferabile care o specifică într-o manieră ireductibilă. În acest context, cercetătorii sunt preocupaţi de clasificarea rutinelor şi stabilirea rolului lor în mediile organizaţionale. Madhavan şi Fogel (2001), de exemplu, disting *rutinele de operare* (ca secvenţe de acţiuni coordonate ce vizează îndeplinirea sarcinilor operaţionale specifice) şi *meta-rutinele* (care le susţin pe primele, ajutând la *evaluarea*, *facilitarea* şi *direcţionarea* lor). Rutinele mai pot fi clasificate în *individuale*, specifice fiecărui individ, şi *colective*, comune mai multor indivizi şi aflate în memoria lor socială sau colectivă. Acestea din urmă sunt forme primare de memorie organizaţională, în ele fiind stocate informaţiile din istoria organizaţiei (Walsh, Ungston, 1991). Rutinele îndeplinesc şi o importantă funcţie motivaţională, ele reflectând interesele divergente ale membrilor sau grupurilor din cadrul organizaţiei ; ca urmare, ele pot fi protejate, puse în alertă, folosite ca mijloc de armistiţiu sau de soluţionare a conflictelor. Multe alte probleme legate de rutine fac obiectul diverselor cercetări. Menţionăm doar câteva dintre ele : reproducerea rutinelor ; menţinerea rutinelor existente şi formarea altora noi ; restrângerea rutinelor ce conduc la eşec şi amplificarea celor care se asociază cu succesul organizaţional ; imitarea rutinelor altor organizaţii ; rutinele ca „ghid" al inovaţiei ; rutinele ca mecanisme de întărire selectivă a interacţiunilor dintre membrii organizaţiei ; rutinele ca modalităţi de acomodare adaptivă etc. (vezi Chirică, 2003, pp. 140-155).

Abordarea evoluţionistă a organizaţiilor este în curs de constituire. Cu toate acestea, criticile nu au întârziat să apară. François Petit şi Michel Dubois, de exemplu, reproşează noii orientări preocuparea exagerată pentru cooperare sau pentru utilizarea compromisului social, ca modalităţi de supravieţuire a organizaţiilor, şi, implicit, subestimarea rolului tensiunilor şi conflictelor care schimbă raporturile de putere. În mediile organizaţionale, divergenţele de interese, diferendele durabile, pretenţiile contradictorii ale membrilor organizaţiei care nu se finalizează întotdeauna printr-un compromis sau printr-un acord, nici prin capitalizarea experienţelor comune, sunt extrem de importante pentru buna funcţionare a organizaţiilor şi pentru supravieţuirea lor. De asemenea, evoluţioniştii nu fac referiri la cadrele istorice şi sociale specifice. Formarea competenţelor şi rutinelor sociale nu are loc într-un vacuum social, ea nu depinde doar de capacităţile cognitive ale membrilor organizaţiei, ci este dependentă şi de constrângerile sociale. „Se constată absenţa oricărei reflecţii reale şi sistematice asupra noţiunilor de control şi de putere

implicate de rutine” (Petit, Dubois, 1998, p. 125). Se pare că abordării evoluţioniste domeniul sociologiei şi cel al economiei îi sunt străine. Oricum, ea aduce o perspectivă inedită, interesantă şi promiţătoare în abordarea organizaţiilor.

5. Dezvoltări viitoare

În momentul de faţă există încă multe alte tipuri de abordări ale organizaţiilor, unele dintre ele ajunse chiar la/în stadiul de teorie. Alături de teoriile psihologice au apărut şi *numeroase teorii economice* (teoria costurilor tranzacţionale – O. Williamson ; teoria dreptului de proprietate – Armen Alchian şi Harold Demsetz) ; *teorii sociologice* (teoria reglării permanente sau a regulilor jocului – Jean Daniel Reymond ; teoria convenţiilor – L. Boltanski şi L. Thévenot ; teoria logicii acţiunii – P. Bernoux ; teoria structurilor – A. Giddens ; teoria etnometodologică – H.Garfinkel) ; *teorii socioeconomice* (teoria costurilor ascunse – H. Saval şi V. Zardet ; teoria organizaţiilor calificante – P. Zarifian) (vezi Koenig, 1999 ; Plane, 2000, pp. 65-67 ; capitolul IV). Nu este însă vorba despre o simplă multiplicare cantitativă a teoriilor organizaţiilor, ci şi despre o schimbare radicală a paradigmelor, perspectivelor şi modalităţilor de abordare a acestora. Acest fapt s-a accentuat o dată cu apariţia postmodernismului care, fiind interesat de problematica puterii, s-a infiltrat şi în abordările organizaţionale. Pentru postmodernişti, teoriile clasice ale organizaţiilor maschează existenţa puterii, iar cele moderne reprezintă un instrument în serviciul unei elite manageriale. De asemenea, teoriile clasice şi cele moderne bazate pe studiul raţionalităţii nu mai corespund lumii de astăzi. În cercetarea „adevărului ştiinţific”, postmoderniştii văd o „retorică discutabilă”. Ei contestă mitul progresului, ca mişcare continuă a ideilor, susţinând fragmentaritatea, eterogenitatea realităţii. Nu trebuie să conservăm ceea ce s-a achiziţionat, dimpotrivă, trebuie să supunem concepţiile elaborate unui proces de deconstrucţie, să revenim la ipotezele de bază şi să le supunem criticii, să testăm contrariul lor (vezi Livian, 2001, p. 93). Cum era şi firesc, împotriva postmodernismului au apărut reacţii virulente, unii autori nesfiindu-se să-l eticheteze ca fiind „antiştiinţific”. Donaldson (1996) considera că studiul organizaţiilor trebuie să rămână în continuare un obiect central pentru psihologia organizaţional-managerială. De asemenea, el milita pentru edificarea unei ştiinţe autentice a organizaţiilor, bazată pe legi. Teoria organizaţiilor trebuie apărată contra celor care au multiplicat conceptele şi i-au slăbit ambiţiile ştiinţifice.

În aceste condiţii, înţelegem mai bine de ce autorii care au întreprins analize profunde şi multilaterale asupra literaturii dedicate teoriilor organizaţiilor arătau că acest domeniu se caracterizează prin : 1) foarte slabul consens (trăsătură ce s-a adâncit şi mai mult în ultima parte a secolului XX) ; 2) fragmentarea poziţiilor teoretice şi epistemologice ; 3) creşterea popularităţii perspectivelor alternative (care au provocat abordări scientiste şi manageriale) ; 4) pluralismul în zona teoretică (Üsdiken, Leblebici, 2001, p. 376). La acestea se adaugă şi disputa dintre partizanii poziţiei multipragmatice şi cei ai poziţiei de integrare şi chiar de închidere paradigmatică. Prima perspectivă oferă avantajul extinderii graniţelor teoriilor organizaţiei, apropiindu-le de teoria socială şi chiar de filosofie, dar

se asociază cu îngreunarea dialogului, ca şi cu dificultatea ierarhizării criteriilor care le-ar fi putut evidenţia meritele. Totodată, perspectiva multiparadigmatică ar fi favorizat invazia altor ştiinţe pe tărâmul teoriilor organizaţiei. Cea de-a doua perspectivă avea avantajul de a fortifica statutul teoriilor organizaţiilor, de a creşte credibilitatea acestora în faţa mediului managerial, dar şi dezavantajul de a permite teoriei şi practicii organizaţionale „opresive" de a continua.

Deşi este imprudent să te lansezi într-un demers de futurologie organizaţională, Üsdiken şi Leblebici nu se tem să-l întreprindă. La întrebarea „Cum ar arăta viitorul teoriilor organizaţiilor ? ", cei doi autori consideră că plauzibile sunt două ipoteze. Prima dintre ele ar fi cea potrivit căreia teoriile organizaţiilor s-ar putea deplasa pe direcţia creşterii relevanţei lor la nivel managerial, fapt care va face să asistăm la unele „abdicări" de la modelele tradiţionale de interpretare a organizaţiiilor. Aceasta nu va duce însă, spun autorii, la erodarea testării ipotezelor sau la slăbirea rigurozităţii metodologice. A doua ipoteză legată de caracteristica fragmentării teoriilor organizaţiilor este aceea că, o dată cu trecerea timpului, vom asista simultan atât la integrări, cât şi la dezintegrări. Probabil, arată autorii în continuare, urmează să se unifice complementarităţile între perspectivele aflate acum în competiţie, poate chiar între aspectele fundamentale diferite. Este de aşteptat să se producă alianţe puternice şi între zonele geografice până mai ieri divizate, cum sunt Europa şi Statele Unite ale Americii. Există la ora actuală un export al tradiţiilor din Europa spre SUA, ceea ce schimbă modalitatea de raportare reciprocă şi creşte posibilitatea parteneriatului. Pe de altă parte, se vor conserva diferenţele fundamentale în ceea ce priveşte analiza organizaţională, se va ajunge chiar la elaborarea unor teorii noi. Nu este exclus însă ca între aceste două ipoteze să-şi facă locul o a treia, şi anume coexistenţa liniştită între puncte de vedere diferite, cel puţin între cele care împărtăşesc aceleaşi asumpţii metateoretice (vezi Üsdiken, Leblebici, 2001, pp. 292-303). Viitorul va arăta care dintre aceste ipoteze se va confirma.

Bibliografie

ALLEN, L.A. (1958), *Management and Organization*, McGraw-Hill Book Company, Inc., New York.

ARGYRIS, C. (1970), *Participation et organisation*, Dunod, Paris.

AUBERT, N. ; DE GAULEJAC, V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Le Seuil, Paris.

BARUS-MICHEL, J. ; GIUST-DESPRAIRIES, F. ; RIDEL, L. (1998), *Crize. Abordare psihosocială clinică*, Editura Polirom, Iaşi.

BAUM, J.A.C. (ed.) (2002), *Companion to Organizations*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.

CAREY, A. (1967), „The Hawthorne Studies : A Radical Critique", *American Sociological Review*, 32.

CHIRICĂ, SOFIA (2003), *Inteligenţa organizaţiilor. Rutinele şi managementul gândirii colective*, Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.

CORIAT, B. ; WEINSTEIN, O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Gaëtan Morin, Chicoutimi.

DARVEAU, A. (1999), „Designul sistemelor sociale. Şcoala sociotehnică”, in TELLIER, Y. ; FRUMUŞANI, D.R. (ed.), *Resurse umane şi dezvoltarea organizaţională*, Cavallioti, Bucureşti.
DESREUMAUX, A. (1998), *Théorie des Organisations*, Management, Paris.
DONALDSON, L. (1996), *For Positivist Organization Theory : Proving the Hard Core*, Sage, London.
DORAY, B. (1981), *Le Taylorisme : une folie rationnelle*, Dunod, Paris.
DOSI, G. (1991), „Perspectives on evolutionary theory”, *Science and Public Policy*, decembrie, vol. 18.
DOSI, G. ; TEECE, D.J. ; WINTER, S.G. (1990), „Les frontières de l'entreprise”, *Revue d'économie industrielle*, trimestrul I.
DUNNETTE, M.D. ; KIRCHNER, W.K. (1965), *Psychology Applied to Industry*, Appleton Century-Crofts, New York.
EGGENS, J.-B. (1971), „Introduction critique au «job enrichment»”, *Le Management*, 19.
EGGENS, J.-B. (1971), „Le Taylorisme est mort. Vive le «job enrichment»”, *Le Management*, 19.
EMERY, F.E. ; TRIST, E.L. (1960), „Socio-technical systems”, *Management Science*, vol. 2.
ENRIQUEZ, E. (1992), *L'organisation en analyse*, PUF, Paris.
ETZIONI, A. (1971), *Demonstration democracy*, Gordon Press.
FAYOL, H. (1927), *Administraţia industrială şi generală*, trad.rom. Nicolae Constantinescu, „Clemenţa” – Stabiliment de Arte Grafice, Ţăranu & Co, Bucureşti.
FURNHAM, A. (1997), *The Psychology Behaviour at Work. The Individual in the Organization*, Psychology Press, Taylor & Francis group, London.
GERSICK, C.J. ; HACKMAN, J.R. (1990), „Habitual routines in task performing groups”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47.
GERTH, H.H. ; WRIGHT MILLS, C. (1948), *From Max Weber : Essays in Sociology*, Routledge & Kegan Paul Ltd, London.
GULICK, L.H. ; URWICK, L.F. (1937) (eds.), *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, New York.
HANDY, C. (1999), *Understanding Organizations*, Penguin Books, London.
HASLAM, S.A. (2001), *Psychology in Organizations. The Social Identity Approach*, Sage Publications, London.
HATCH, M.J. (1997), *Introduction to Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.
HATCH, M.J. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford
HELLRIEGEL, D. ; SLOCUM, J.W.Jr. ; WOODMAN, R.W. (1992), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York, Los Angeles, San Francisco.
HODGKINSON, G.P. (2001), „Cognitive processes in strategic management : some emerging trends and future decisions”, in ANDERSON, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C., *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Sage, London.
JAQUES, E. (1965), „Systèmes sociaux en tant que défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution”, în LÉVY, A. (éd.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.
JAQUES, E. (1972), *Intervention et changement dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
KOENIG, G. (1993), *Les théories de la firme*, Économica Poche, Paris.
KOENIG, G. (éd.) (1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI*[e] *siècle*, Économica, Paris.

LAWRENCE, P.R. ; LORSCH, J.W. (1967), *Organization and Environment*, Harvard University Press, Harvard.
LÉVY, A. (1978), *Sens et crise du sens dans les organisations*, Université de Nanterre, Paris.
LEWIN, K. (1959), *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, PUF, Paris.
LIKERT, R. (1972), *Organisation humaine*, Gauthiers-Villars, Paris.
LIKERT, R. (1974), *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Dunod, Paris.
LIVIAN, Y.-F. (2001), *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, Paris
LUSSATTO, B. (1988), *Introduction critique aux théories des organisations*, Dunod, Paris
MADHAVAN, R. ; FOGEL, D.S. (2001), „All Routines are not created equal : a multi-level framework for organizational routines", *Working Paper Series*, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburg.
MARCH, J.-G. ; SIMON, H.A. (1999), *Les organisations. Problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris.
MAYO, G.E. (1933), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, The MacMillan Company, New York.
MĂRGINEANU, I. (1978), „Experimente în industria suedeză", *Viitorul social*, nr. 3.
McGREGOR, D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthiers-Villars, Paris.
MILLS, A.S. ; SIMMONS, A.-M. (1999), *Reading Organization Theory*, Garamond Press, Toronto.
MONTMOLLIN, M. (1982), *Le taylorisme à visage humain*, PUF, Paris.
MOONEY, J.D. ; REILEY, A.C. (1939), *The Principles of Organization*, Harper & Brothers, New York.
MORENO, J.L. (1970), *Fondements de la sociométrie*, PUF, Paris.
NELSON, R.R. ; WINTER, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Chance*, Harvard University Press, Cambridge.
O'SHAUGHNESSY, J. (1966), *Business Organization*, George Allen & Unwin, London.
PERROW, C. (1970), *Organizational Analysis : A Sociological View*, Brooks/Cole Publishing Company, Belmont, Tavistock Publications, Ltd, London.
PETIT, F. (1987), „Les théories organisationnelles", in LÉVY-LEBOYER, C. ; SPERANDIO, J.-C. (sous la direction de), *Traité de la psychologie du travail*, PUF, Paris.
PETIT, F. ; DUBOIS, M. (1998), *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Dunod, Paris.
PLANE, J.M. (2000), *Théories des organisations*, Dunod, Paris.
PUGH, D.S. ; HICKSON, D.J. (1989), *Writers on Organizations*, Penguin Books, London.
RICE, A.K. (1958), *Productivity and Social Organization*, Tavistock, London.
ROETHLISBERGER, F.J. ; DICKSON, W.J. (1939), *Management and the Worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
SCHEID, J.-C. (1999), *Les grands auteurs en organisation*, Dunod, Paris.
SCOTT, W.G. (1964), „Organization Theory : An Overview and Appraisal", in DAVIS, K. ; SCOTT, W.G. (eds.), *Readings in human relations*, McGraw-Hill Book Company, New York.
SCOTT, W.R. (2003), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, ed. a V-a, Prentice Hall, New Jersey.
SHELDRAKE, J. (1996), *Management Theory*, International Thomson Business Press, London.

SIROTA, A. (1998), *Conduite perverse în grup*, Editura Polirom, Iaşi.
SKIPTON, M.D. (1983), „Management and the Organization”, *Management Research News*, vol. 5, nr. 3.
TAYLOR, F.W. (1929), *Principes d'organisation scientifique*, Dunod, Paris.
TAYLOR, F.W. (1930), *La direction des ateliers*, Dunod, Paris.
THOMPSON, J.D. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.
ÜSDIKEN, B. ; LEBLEBICI, H. (2001), „Organization Theory”, in ANDERSON, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C. (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publications, London.
WALSH, J.P. ; UNGSON, G.R. (1991), „Organizational Memory”, *Academy of Management Review*, 16.
WEBER, M. (1965), „Types d'autorité”, in LÉVY, A. (éd.), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.
WEICK, K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, ed. a II-a, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
WOODWARD, J. (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
ZLATE, M. (1981), *Psihologia muncii – relaţii interumane*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

Capitolul IV

Eficienţa – problemă fundamentală a psihologiei organizaţional-manageriale

Obţinerea eficienţei constituie una dintre „ţintele” strategice cele mai importante pentru fiecare organizaţie. De aceea, problematica generală şi particulară a eficienţei (tipuri şi forme, factori stimulatori şi frenatori, diagnoză şi evaluare, criterii de măsurare etc.) reprezintă un centru de interes maximal pentru psihologia organizaţional-managerială. Acest capitol va fi dedicat prezentării şi analizării eficienţei în calitate de problemă „princeps” a psihologiei organizaţional-manageriale.

1. „Deplasări” în studiul eficienţei

În ultimul timp, se remarcă interesul maximal acordat problematicii eficienţei personale şi organizaţionale. După opinia noastră, sporirea gradului de interes al teoreticienilor şi practicienilor din domeniul organizaţional pentru aspectele eficienţei se explică prin cel puţin trei cauze.

În primul rând, este vorba despre deplasarea preocupărilor organizaţiilor de pe o serie de criterii limitate în aprecierea „succesului organizaţional”, pe criterii din ce în ce mai complexe. Dacă, potrivit teoriilor clasice, succesul unei organizaţii era redus la maximizarea profitului obţinut de aceasta, la randamentul înalt sau la calitatea serviciilor, din perspectiva teoriilor moderne toate aceste criterii sunt apreciate a fi mai puţin valabile, cu atât mai mult cu cât ele nici nu erau considerate împreună, ci izolate unele de altele, singulare. Conceperea şi interpretarea criteriilor de evaluare a succesului organizaţional dintr-o perspectivă sistemică se impuneau de la sine, aceasta pentru simplul motiv că, pe de o parte, organizaţiile nu au funcţii singulare, ci multiple, iar pe de altă parte, pentru că nu de puţine ori funcţiile organizaţiilor sunt contradictorii între ele.

În al doilea rând, creşterea interesului pentru problematica eficienţei se explică prin conştientizarea faptului că eficienţa unei organizaţii se datorează nu atât contribuţiilor individuale ale membrilor acesteia, cât conjugării eforturilor tuturor. Aşa încât, fără a pierde din vedere problematica eficienţei personale, se face deplasarea spre considerarea şi investigarea într-o mai mare măsură a problematicii eficienţei organizaţionale.

În fine, sporirea interesului pentru problematica eficienţei se datorează şi faptului că omul şi, mai ales, psihologia lui se dovedesc a fi factori de mare importanţă în obţinerea unor bune rezultate ale organizaţiei. Dacă multă vreme eficienţa a fost abordată mai ales dintr-o perspectivă economică, la un moment dat s-a trecut la abordarea ei dintr-o perspectivă psihologică.

Mărturie a acestor deplasări în interpretarea eficienţei (de la singular la sistemic, de la eficienţă personală la eficienţă organizaţională, de la economic la psihologic) stau chiar titlurile unor lucrări apărute în literatura de specialitate. Prin anii '60, '70 şi chiar '80 nici nu se prea recurgea la conceptul de *eficienţă*, ci la cel de *reuşită*, aceasta din urmă fiind interpretată ca o artă. De exemplu, în 1966, James T. Mangan publica o carte cu un titlu şocant: *Învăţaţi a vă „vinde"*, pe care editorul francez îl păstrează doar ca subtitlu, titlul traducerii fiind *Arta de a reuşi* (1970). În esenţă, autorul susţine că o serie de trăsături individuale (a şti să te exprimi, a şti să promiţi, a dispune de curaj, a şti să comunici, a şti să fii diplomat, a şti să fii familiar, a şti să fii serios, a şti să convingi), trăsături care se învaţă, asigură individului reuşita în viaţă, cu condiţia ca individul să-şi poată pune în valoare însuşirile respective. Un autor francez, Jean-François Decker, a publicat în 1989 o lucrare dedicată reuşitei personale şi profesionale în care accentul cade tot pe rolul unor trăsături psihoindividuale (motivaţie, încredere, decizie) în asigurarea succesului. Cu timpul, conceptul de *eficienţă* este regăsit în titlurile unor lucrări, chiar dacă acestea aveau în vedere tot eficienţa personală. De exemplu, Daniel Ollivier publica în 1990 lucrarea intitulată *La bataille de l'efficacité personnelle*. Mai recent, a început să crească numărul lucrărilor ce se referă la eficienţa organizaţională şi la rolul psihologiei în abordarea ei. Cel mai ilustrativ exemplu îl constituie lucrarea *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*, apărută în 2002 şi editată de Ivan T. Robertson, Militza Callinan şi Dave Bartram. O serie de probleme, cum ar fi cele ale recrutării şi selecţiei personalului, învăţării, managementului performanţei, motivaţiei, culturii organizaţionale, leadership-ului, competenţei şi performanţei individuale sunt puse în strânsă dependenţă cu eficienţa organizaţională.

„Deplasările" în studiul eficienţei au avut următoarele consecinţe:

- *lărgirea, diversificarea şi complicarea problematicii eficienţei*, noile perspective şi paradigme de abordare atrăgând după ele o serie de dificultăţi de ordin metodologic;
- *imprecizia termenilor*, alături de cei de *eficienţă* şi *eficacitate* fiind utilizaţi şi alţii, cum ar fi cei de *performanţă*, *productivitate*, *randament*, *reuşită*; uneori se operează cu o serie de delimitări între aceşti termeni, alteori nu;
- *înmulţirea controverselor* cu privire la o serie de probleme, cum ar fi, de exemplu, necesitatea măsurării eficienţei, unii autori susţinând că un asemenea fapt este absolut necesar, alţii, dimpotrivă, că el nu poate fi realizat deoarece eficienţa se referă la evaluarea rezultatelor performanţei, fiind dincolo de influenţa sau controlul individului.

În aceste condiţii, apare ca imperios necesară realizarea unor delimitări conceptuale în vederea diminuării gradului de incertitudine şi chiar de confuzie care ar putea apărea la un moment dat. La fel de necesare sunt selectarea şi sistematizarea unor probleme esenţiale în raport cu eficienţa, altele mai de amănunt sau de strictă specialitate urmând

să fie consultate în tratatele dedicate lor. În acest capitol ne propunem ca, după o serie de clarificări terminologice, să stăruim asupra principiilor şi tipurilor eficienţei, ca şi asupra măsurării şi evaluării ei.

2. Ce este eficienţa ?

Oricât ar părea de ciudat, definirea acestui concept nu este atât de uşoară după cum pare la prima vedere. Aceasta în primul rând pentru că, aşa cum arătam ceva mai sus, alături de conceptul de eficienţă mai există şi altele mai mult sau mai puţin asemănătoare cu el. O dificultate majoră provine şi din faptul că în unele limbi (cum ar fi, de exemplu, limba engleză) există un singur termen (*effectiveness*) care denumeşte şi eficienţa, şi eficacitatea, în timp ce în alte limbi, deşi există ambii termeni, se manifestă predilecţie diferită pentru utilizarea unuia sau altuia dintre ei. În limba franceză, mai frecvent apare termenul de *eficacitate* (*efficacité*), în timp ce, în limba română, cel de *eficienţă*. Ştim din proprie experienţă că mai des spunem despre cineva că este „eficient” decât că este „eficace”. Şi totuşi, în psihologia organizaţional-managerială se operează unele distincţii între cei doi termeni.

2.1. *Eficienţă şi eficacitate*

Se pare că diferenţierea cea mai clară a celor doi termeni a fost făcută de Chris Argyris într-una dintre lucrările lui, apărută încă din 1964 (*Integrating the Individual and the Organization*), tradusă în 1970 în limba franceză şi apărută cu titlul *Participation et organisation*. Pentru Argyris, *eficienţa presupune realizarea obiectivelor stabilite cu utilizarea acceptabilă a resurselor, în timp ce eficacitatea constă în eficienţă plus adaptabilitate*, organizaţiile eficace având capacitatea de a-şi schimba obiectivele dacă circumstanţele o cer. Din perspectiva interpretării organizaţiilor ca sisteme deschise, el propune o definiţie tridimensională a eficacităţii. „O organizaţie devine mai eficace dacă obţine : 1) rezultate crescute cu aporturi constante sau descrescătoare ; 2) rezultate constante cu aporturi descrescătoare ; 3) dacă este capabilă să acţioneze într-o asemenea manieră încât să poată continua a o face” (Argyris, 1970, p. 118). Organizaţiile îndeplinesc, după opinia lui Argyris, trei activităţi esenţiale : atingerea obiectivelor stabilite ; menţinerea sistemului lor intern ; adaptarea la mediul exterior. Combinând definiţia tridimensională a eficacităţii cu definiţia tridimensională a activităţilor esenţiale ale organizaţiei rezultă că, pe măsură ce organizaţia devine mai eficace, creşte capacitatea ei de a-şi îndeplini activităţile esenţiale. Dacă gradul de eficacitate este constant sau crescător în condiţiile unor aporturi de energie identice sau descrescătoare înseamnă că organizaţia este foarte eficace. De exemplu, dacă o fabrică este capabilă să producă un acelaşi număr de şosete utilizând un aport mediu de energie (umană sau nonumană), ea poate fi socotită ca fiind eficace. Eficacitatea unei organizaţii poate creşte fie prin creşterea uneia dintre cele trei activităţi esenţiale, fie prin combinarea lor. Două contribuţii majore ale lui Argyris merită a fi reţinute : mai întâi lărgirea sferei noţiunii de

eficacitate prin introducerea celor trei activităţi esenţiale ale organizaţie (se depăşeşte astfel viziunea clasică axată doar pe realizarea obiectivelor) ; apoi, includerea în definirea eficacităţii a unor variabile umane şi nonumane.

Concepţia lui Argyris referitoare la eficacitate este similară cu cea a altor autori din epocă interesaţi de cercetarea multidimensională a eficacităţii. Astfel, Philip Selznik (1948) cita cinci variabile care, alături de realizarea obiectivelor, includ sistemul intern al organizaţiei (ierarhie şi canale de comunicare ; relaţii informale ; omogenitatea concepţiilor cu privire la sensul şi rolul organizaţiei) şi relaţiile cu exteriorul. La rândul lor, Mahoney şi Jones (1957), Georgopoulos şi Tannenbaum (1957) – toţi citaţi de Argyris – definiseră eficacitatea în termeni de productivitate, tensiuni în interiorul organizaţiei, supleţea organizării fiind definită ca aptitudine de adaptare la schimbările interne şi externe. La fel, Bennis (1962), propunând conceptul de *sănătate organizaţională*, oarecum echivalent cu cel de eficacitate organizaţională, se referea la trei criterii de apreciere a acesteia : *facultatea de adaptare* (capacitatea de a rezolva problemele şi de a acţiona cu flexibilitate la exigenţele schimbătoare ale mediului) ; *sentimentul de identitate* (măsura în care obiectivele organizaţiei sunt înţelese şi acceptate de membrii organizaţiei, ca şi măsura în care imaginea pe care o are organizaţia despre sine coincide cu cea pe care o au alţii despre ea) ; *capacitatea de a înţelege şi pricepe realitatea* (capacitatea de a percepe şi interpreta corect proprietăţile reale ale mediului şi, mai ales, pe cele care privesc „piaţa” organizaţiei). Toate aceste idei, premergătoare concepţiei lui Argyris, sunt, fără îndoială, utile şi interesante ; ele n-au fost însă integrate într-un sistem teoretic. La Argyris, preocuparea pentru construcţia teoretică, dar şi pentru transpunerea ei practică este predominantă. El arată, de exemplu, că, pentru ca unele criterii definitorii ale eficacităţii să devină operaţionale, este necesară definirea clară a celor trei tipuri de activităţi, ca şi a mecanismelor care le leagă. La fel de necesară este şi definirea operaţională a costurilor, care nu ia în considerare variabilele umane, cruciale în raport cu aprecierea eficacităţii. Alături de „costurile” financiare ale eficacităţii există şi „costuri” umane. Trebuie găsite, arăta el, sistemele contabile care să ia în considerare normele informale, apatia, nonimplicarea, îngustimea spiritului, neîncrederea mutuală, angajamentul superficial, rivalitatea şi ostilitatea serviciilor. Aceste activităţi, şi încă multe altele, arăta el, afectează serios costul realizării celor trei activităţi esenţiale ale organizaţiei, şi deci al eficacităţii (Argyris, 1970, p. 120).

Aproape imediat după Argyris, în 1965, apărea lucrarea lui Edgar Schein, *Organizational Psychology*, care accentua caracteristicile noţiunii de eficacitate aşa cum fuseseră ele concepute de Argyris, dar adăuga o serie de elemente noi. Schein propunea definirea organizaţiei dintr-o perspectivă sistemică. Dat fiind că orice sistem are funcţii multiple care se exercită într-un mediu mobil şi imprevizibil, eficacitatea sa ar trebui definită ca „aptitudinea sistemului de a supravieţui, de a se adapta, menţine şi dezvolta, independent de funcţiile particulare pe care el le îndeplineşte” (Schein, 1971, p. 103). Totodată, Schein este preocupat de *menţinerea eficacităţii ciclului de adaptare* a sistemului organizaţional, ciclu conceput ca o serie de activităţi ce debutează cu schimbarea mediului intern şi extern al organizaţiei şi se încheie cu echilibrarea dinamică pe cât posibil mai adaptivă a acestuia.

În lucrările mai recente se reia o distincţie făcută mai demult de Peter Drucker potrivit căreia eficienţa se referă la efortul investit în a „face lucrurile cum trebuie", iar eficacitatea la a „face lucrurile care trebuie". În esenţă, cei doi termeni sunt utilizaţi pentru a descrie efortul individual şi organizaţional. A face lucrurile cum trebuie fără efort sau cu un efort redus este echivalent cu cea mai mare eficienţă. Dacă lucrurile făcute sunt şi cele care trebuie înseamnă că avem de-a face cu o eficacitate mare (vezi Montana, Charnov, 2000, p. 12). Transferând această distincţie în plan managerial, Mullins arată că eficienţa managerială este relaţionată cu input-urile, altfel spus, cu ceea ce face managerul (clarifică obiectivele, planifică, organizează, direcţionează, controlează), în timp ce eficacitatea se relaţionează cu output-urile, cu alte cuvinte, ceea ce managerul realizează efectiv (performanţe, satisfacţii etc.) (Mullins, 1993, p. 424). Alţi autori (Robbins, 1998 ; Livian, 2001) introduc şi mai direct ideea raportului dintre input-uri şi output-uri în diferenţierea celor două noţiuni. Pentru ei, eficienţa este raportul dintre input şi output, mai exact, raportul dintre efortul investit şi rezultatul obţinut, iar eficacitatea este gradul de atingere a obiectivelor organizaţiei în funcţie de ceea ce aşteaptă părţile implicate. Cum părţile implicate într-o organizaţie sunt externe (clienţi, acţionari, furnizori, public, mediu local) şi interne (conducători, subordonaţi, sindicate etc.) şi cum aşteptările acestora sunt foarte diferite înseamnă că evaluarea eficacităţii este mai greu de făcut. Dacă la cele dinainte mai adăugăm şi faptul că aşteptările tuturor părţilor implicate într-o organizaţie evoluează de-a lungul timpului, vom înţelege şi mai bine cât de dificilă este evaluarea eficacităţii ei. Se desprinde din cele de mai sus complexitatea mai mare a noţiunii de eficacitate în raport cu cea de eficienţă nu numai pentru că eficacitatea include eficienţa, ci şi pentru că eficacitatea include în ea într-o mai mare măsură aspectele psihocomportamentale, subiective.

Dată fiind dificultatea ce persistă încă în ceea ce priveşte diferenţierea celor două noţiuni, unii autori o preferă pe una, alţii pe cealaltă. Stephen R. Covey, de exemplu, recurge frecvent la noţiunea de eficienţă, una dintre cărţile lui fundamentale purtând titlul de *Eficienţa în 7 trepte*. După autorul citat, eficienţa este *echilibrul dintre producţie şi capacitatea de producţie* (eficienţa = P/CP). Acest raport este valabil pentru cele mai diverse „bunuri" şi situaţii. De pildă, dacă îţi procuri o maşină de spălat şi o exploatezi continuu, fără a o îngriji, curând capacitatea ei de producţie va scădea, chiar dacă va fi reparată (bunuri fizice). Dacă dispunem de un capital depozitat la o bancă şi treptat îl consumăm, fără a mai adăuga nimic la el, în curând capitalul nu va mai produce dobândă (bunuri financiare). Când doi soţi sunt mai preocupaţi să-şi menţină beneficiile căsătoriei, curând devin egoişti, nepăsători, manipulatori, caută motive de culpabilizare a partenerului (bunuri umane). Raportul P/CP este important însă nu numai în plan individual şi interpersonal, ci şi pentru mediul organizaţional. Dacă nişte angajaţi nu respectă echilibrul P/CP, spune Covey, când folosesc bunurile fizice în cadrul unei întreprinderi, ei scad eficienţa organizatorică şi lasă celorlalţi o organizaţie muribundă. „Echilibrul P/CP îmi apare ca esenţa însăşi a eficienţei. E confirmat în orice domeniu al vieţii. Putem acţiona cu sau împotriva lui, dar de existat, există. E un far. Este definiţia şi paradigma eficienţei" (Covey, 2000, p. 47).

Daniel Ollivier, în schimb, foloseşte noţiunea de *eficacitate*. Pornind de la ideea că eficacitatea este raportul dintre rezultatul obţinut şi timpul investit, ca şi de la cea potrivit căreia eficacitatea presupune o trecere de la o situaţie actuală nesatisfăcătoare la alta satisfăcătoare, el propune interpretarea eficacităţii ca o *stare de spirit* ce traduce o manieră diferită de concepere a evenimentelor. Pentru autorul francez, eficacitatea este *o filosofie a acţiunii* (ea pregăteşte trecerea la acţiune, se compune dintr-o mare doză de luciditate şi dintr-un pic de metodologie), *o artă de a trăi* (dezvoltă capacităţile fizice şi mentale, ne face să gândim asupra acţiunilor întreprinse, ambiţia sa este de a ne determina să descoperim sau să reinventăm plăcerea de a munci, ne ajută să valorizăm reuşitele, şi nu eşecurile), *o disciplină a spiritului* (capacitatea de a doza efortul, de a stabili momentele de recuperare, de a fructifica şi valoriza calităţile, concomitent cu neutralizarea defectelor) (Ollivier, 1990, pp. 15-18).

Sunt şi autori care, invocând caracterul slab al distincţiei operate între cele două noţiuni, propun păstrarea doar a uneia dintre ele, şi anume a celei de eficacitate, în sens global, pentru a desemna judecata (evaluarea) făcută de un individ sau de un grup asupra activităţilor, produselor sau efectelor organizaţiei în raport cu ceea ce se aşteaptă de la ele. Această idee ridică însă problema criteriului sau criteriilor evaluative, direct legată de tipurile de rezultate căutate. Poate de aceea o altă noţiune, cea de *performanţă*, începe să cunoască un succes mai mare, dată fiind capacitatea ei de a regrupa diferite repere prin care poate fi evaluată o organizaţie (vezi Livian, 2001, p. 22). Numai că, în felul acesta, se prefigurează o nouă dispută centrată pe diferenţierea dintre noţiunea de *eficacitate* şi noţiunile de *performanţă*, *rezultate*, *productivitate*.

2.2. *Eficacitate, performanţă, rezultate şi productivitate*

Deşi, după cum apreciază o autoare, performanţa este un concept de bază, chiar cheie, în psihologia muncii şi în psihologia organizaţional-managerială, cercetările sistematice asupra ei au întârziat să apară (vezi Sonnentag, Frese, 2002, p. 4). Campbell (1990), care a avut curiozitatea să descopere cum se prezintă situaţia în literatura de specialitate referitoare la definirea, conţinutul şi structura performanţei, o caracterizează ca fiind „un deşert virtual" (Campbell, 1990, p. 704). Abia în ultimii 10-15 ani se înregistrează un efort şi interes sporit în dezvoltarea unei definiţii a performanţei.

Nu dorim să intrăm acum în amănunte, ci doar să prezentăm acele informaţii care sunt utile în stabilirea diferenţei dintre conceptul de performanţă şi cel de eficacitate. Cei mai mulţi autori (Campbell, 1990 ; Campbell, McCloy, Oppler, Sager, 1993 ; Roe, 1999 ş.a.) sunt de acord că, în conceptualizarea performanţei, trebuie diferenţiate aspectele acţionale (comportamentale) de cele finale (rezultatele obţinute), primele referindu-se la ceea ce individul face în situaţia de muncă, iar ultimele – la consecinţele comportamentului individului. Din perspectiva primelor aspecte, nu orice comportament se subsumează performanţei, ci doar cel care este relevant pentru scopurile organizaţiei. „Performanţa este ceea ce organizaţia angajează pe un individ să facă şi acesta face bine" (Campbell *et al.*, 1993, p. 40). Performanţa nu este definită de acţiunea în sine, ci de procesele de judecată şi evaluare. Mai mult, doar acţiunile care pot fi măsurate sunt considerate ca

fiind performanţă. Din perspectiva celei de-a doua categorii de aspecte ale performanţei, nu toate rezultatele obţinute sunt intrinsece performanţei, ci altor factori sau variabile care pot interveni. Din această cauză, nu întotdeauna aspectele comportamentale şi cele finale ale performanţei sunt legate legic între ele. Se poate ca un profesor să predea perfect o lecţie de citit, dar să nu contribuie la îmbunătăţirea abilităţilor de citit ale tuturor copiilor, din cauza diferenţelor de potenţial intelectual al acestora. La fel, se poate ca un vânzător în sectorul telecomunicaţiilor să întâmpine dificultăţi de relaţionare cu potenţialii clienţi, şi totuşi să atingă o cifră mare de vânzări la telefoanele mobile, deoarece există o cerere sporită de echipamente telefonice. Ideal ar fi ca în interpretarea performanţei să fie luate în considerare simultan cele două aspecte. Sonnentag scria cu regret : „În ciuda acordului general asupra faptului că aspectele comportamentale şi aspectele finale ale performanţei trebuie să fie diferenţiate, autorii nu sunt complet de acord asupra cărora dintre aceste aspecte să se pună eticheta de performanţă” (Sonnentag, Frese 2002, pp. 4-5). Şi atunci, în funcţie de preferinţe, autorii se orientează când asupra unora dintre ele, când asupra altora. Aşa procedează şi autoarea citată care, urmând sfatul lui Campbell, se concentrează asupra aspectelor comportamentale ale performanţei. După opinia noastră, dacă ar fi să optăm pentru una sau alta dintre cele două categorii de aspecte esenţiale în raport cu performanţa, am reţine ca determinante aspectele finale, adică rezultatele obţinute. Aceasta din cel puţin două motive : în primul rând, pentru a fi mai în acord cu definiţia comună a performanţei ca „nivel superior de realizare a obiectivelor propuse” ; în al doilea rând, deoarece rezultatele pot fi mai uşor măsurate decât comportamentele. Se pare că măsurarea comportamentelor şi a rezultatelor performanţei este problema critică întâmpinată de cercetători. Uneori, comportamentele implicate în actul performanţial nu pot fi observate (de exemplu, procesarea informaţiilor sau luarea deciziilor) ; ca urmare, performanţa nu va fi evidentă decât prin efectele sale. Alteori însă, procesele comportamentale pot fi evaluate independent de rezultatele lor sau de faptul că ele sunt sau nu direct observabile. De exemplu, procesul de luare a deciziilor poate fi operaţionalizat independent de decizia finală şi de rezultatele ei (vezi Brewerton, Millward, 2001, p. 122). Oricum, problema distincţiei, mai întâi, şi apoi cea a corelării dintre aspectele comportamentale şi cele finale ale performanţei rămân deschise.

Ce diferenţă există însă între performanţă, pe de o parte, şi eficacitate şi productivitate, pe de altă parte ? Acelaşi Campbell (1990) arată că eficacitatea se referă „la o evaluare a rezultatelor performanţei”, iar productivitatea la „raportul dintre eficacitate şi costul atingerii acelui nivel de eficacitate”. O consecinţă importantă a diferenţierii performanţei de eficacitate surprinsă de Muchinsky este aceea că eficacitatea ca evaluare a rezultatelor performanţei este dincolo de influenţa sau controlul individual. El dă un exemplu sugestiv referitor la numărul promovărilor unui individ într-o perioadă determinată de timp. Or, acest număr este dependent de disponibilitatea *job*-urilor pentru fiecare persoană care poate fi promovată, de calificările celorlalţi candidaţi etc., ceea ce înseamnă că decizia de promovare este luată de organizaţie, şi nu de individ. De aceea, arată autorul citat, recompensarea sau sancţionarea individului pe baza eficacităţii lui poate fi incorectă şi contraproductivă. În consecinţă, evaluarea performanţei angajatului trebuie să fie în legătură cu comportamentul legat de slujbă deoarece acesta este cel care

depinde de angajat (vezi Muchinsky, 2000, p. 206). Cât priveşte conceptul de productivitate, acesta este introdus în sfera noţiunii de eficienţă. Paul Sparrow şi Michael West (2002) considerau că productivitatea alături de inovaţie şi sănătatea mentală constituie cele trei componente ale eficacităţii. Ei propun chiar o analiză a acestora atât la nivel individual, cât şi la nivel grupal şi organizaţional. Se observă tendinţa de corelare, integrare şi interrelaţionare dintre noţiunile de performanţă, eficacitate şi productivitate. De altfel, o asemenea tendinţă începuse să se manifeste mai demult. Într-o lucrare apărută în 1986, Organ şi Bateman considerau performanţa şi productivitatea, alături de mulţi alţi factori (profitabilitate, creştere, inovare, adaptare la schimbare etc.), criterii de apreciere a eficacităţii organizaţionale (Organ, Bateman, 1986, pp. 8-10).

2.3. *Slăbiciune, ineficacitate şi pseudoeficacitate organizaţională*

Nu întotdeauna organizaţiile obţin eficienţa sau eficacitatea. Sunt şi suficient de multe situaţii când, în ciuda eforturilor depuse de conducerea sau de membrii organizaţiei, apar efecte nedorite : rezultate slabe, insatisfacţie, tensiuni şi conflicte, stres, frustrare etc. Sunt şi situaţii când, deşi lucrurile par să meargă bine, organizaţia este subminată de conflicte surde, de neîmpliniri repetate, de stagnare şi chiar de regres. În toate aceste cazuri vorbim despre ineficacitate sau pseudoeficacitate, alte două stări ale sistemelor organizaţionale care trebuie delimitate între ele şi, mai ales, de ceea ce înseamnă eficienţă şi eficacitate.

Contribuţii majore la conturarea noţiunilor de ineficacitate şi pseudoeficacitate întâlnim la acelaşi Chris Argyris, care, după cum am văzut, a operat pertinent distincţia dintre eficienţă şi eficacitate. „Ineficacitatea organizaţională poate fi definită ca starea în care se găseşte un sistem atunci când funcţionarea sa se traduce prin aporturi crescătoare pentru randamente constante sau descrescătoare" (Argyris, 1970, p. 120). Practic, este vorba despre repetarea ciclului funcţional, care are însă rezultate slabe, poate chiar medii, dar nicidecum crescute. Ineficacitatea organizaţională implică o dezordine care, în funcţie de răspunsurile unităţii respective, antrenează alte dezordini. Autorul ne atenţionează însă asupra faptului că nu orice dezordine generează ineficacitate, ci doar cea *compulsivă* şi *repetitivă*, altfel spus cea care antrenează în lanţ noi şi noi dezordini sau tensiuni. Ineficacitatea unei organizaţii trebuie apreciată situaţional, deoarece cauzele ei pot fi diferite pentru diferite unităţi – chiar pentru una şi aceeaşi unitate în momente şi condiţii diferite, cu atât mai mult pentru sisteme diferite. De asemenea, trebuie să avem în vedere *gradele de ineficacitate* şi, mai ales, *momentele* când ineficacitatea devine o problemă serioasă pentru organizaţie. Probabil, arăta Argyris, fiecare organizaţie îşi creează o stare de ineficacitate care este „cea mai bună pentru starea ei actuală", nici o organizaţie nefiind „scutită" total de ineficacitate. Este vorba despre o ineficacitate tolerabilă care nu creează probleme sistemului, ba chiar ar putea contribui la creşterea eficacităţii lui. Cât priveşte pseudoeficacitatea, Argyris nota : „Se poate defini pseudoeficacitatea ca o stare în care nu se acuză nici o slăbiciune, dar se diagnostichează ineficacitatea. Într-o stare de pseudoeficacitate, activităţile esenţiale sunt îndeplinite într-o asemenea manieră

încât ineficacitatea subiacentă nu este evidentă" (Argyris, 1970, pp. 125-126). Pseudoeficacitatea este, după cât se pare, o stare de eficacitate aparentă, ba chiar mascată. Pentru a induce o asemenea stare, organizaţia recurge la stabilirea unor mecanisme compensatorii care menţin sistemul în funcţiune, dar ascund costurile reale. Mai devreme sau mai târziu, aceste mecanisme compensatorii se vor dovedi costisitoare pentru menţinerea sistemului şi vor influenţa negativ funcţionarea lui. Apare chiar un efect pervers : ca urmare a dependenţei sistemului de mecanismele compensatorii, se generează o rigiditate crescută a acestuia. În stările de pseudoeficacitate vom întâlni situaţii când energia crescută va fi utilizată într-o manieră neproductivă, când aportul potenţial de energie este în scădere şi, în fine, când descreşte vertiginos probabilitatea rezolvării acestor probleme. Membrii organizaţiei vor încerca sentimente de disconfort moral, vor furniza informaţii deformate, vor deveni dependenţi de conducerea organizaţiei, îşi vor întări mecanismele de apărare contra direcţiei, vor deveni hipersensibili, se vor uza etc. Toate aceste efecte permanentizate se vor repercuta negativ asupra funcţionalităţii organizaţiei, care, mai devreme sau mai târziu, va sucomba.

Alături de noţiunile de eficacitate şi pseudoeficacitate, Argyris introduce o a treia noţiune, pe cea de *slăbiciune organizaţională*, aparent înrudită cu celelalte, totuşi diferită de ele. „Se poate defini slăbiciunea prin sentimentele negative trăite de un individ sau de un grup într-o organizaţie, sentimente care scapă de sub controlul lor" (Argyris, 1970, p. 125). Stările de tensiune, anxietate, rivalitate, frustrare intră în categoria acestor slăbiciuni. O caracteristică importantă a lor o reprezintă aceea că, de regulă, cauzele precise ale acestor stări nu sunt prea bine conştientizate şi nici prea bine cunoscute. Şi slăbiciunile organizaţionale, la fel ca ineficacitatea, au diferite grade, fapt care le face măsurabile. De asemenea, şi faţă de ele organizaţia manifestă o oarecare toleranţă, cu condiţia ca ele să nu influenţeze negativ funcţionarea şi finalitatea organizaţiei. Nu trebuie pierdut însă din vedere faptul că, uneori, stările de slăbiciune organizaţională devin simptome ale ineficacităţii.

Deja din cele de mai sus s-a desprins ideea că între cele trei stări organizaţionale (ineficacitate, pseudoeficacitate, slăbiciune) există relaţii şi interacţiuni specifice. În legătură cu ele, Argyris ridică o serie de probleme pe care considerăm că este util să le reluăm. Iată-le :

- *tipurile de ineficacitate şi de slăbiciune pot fi legate de diverse caracteristici şi etape de dezvoltare a organizaţiei ?* (sunt ele la fel în organizaţiile mari şi în cele mici ? ; în organizaţiile „bătrâne" şi în cele „tinere" ? ; nu cumva natura structurii, autoritatea, controlul directorial, recompensele şi sancţiunile influenţează şi chiar predispun organizaţiile spre slăbiciuni şi ineficacitate ?) ;
- *stările de slăbiciune sunt în relaţie directă cu cele de ineficacitate specifice ?* (este posibil ca o stare de slăbiciune specifică să conducă la o stare de ineficacitate specifică ? ; ce procese sunt implicate în ineficacitatea cauzată de slăbiciuni ? ; este posibil ca unele cauze ale slăbiciunilor dintr-un subsistem să conducă la ineficacitate într-un alt subsistem ?) ;
- *ce tip de pronostic poate fi stabilit pentru stările diferite de ineficacitate şi slăbiciune ?* (este posibil de stabilit un tratament specific pentru diferite stări de

ineficacitate ? ; ce este mai indicat, tratamentul de primă urgenţă sau cel de mai mare anvergură ? ; când o ineficacitate este atât de gravă încât să necesite o intervenţie chirurgicală severă, cum ar fi amputarea unor servicii dintr-o organizaţie ?) (vezi Argyris, 1970, p. 134).

Nu s-ar putea afirma că la toate aceste întrebări psihologia organizaţional-managerială a formulat un răspuns concludent. Unele dintre ele îşi vor găsi însă rezolvarea în alte părţi ale acestui capitol sau în alte capitole ale lucrării noastre. Deocamdată, este absolut necesar să înţelegem cât de complexă este problema eficienţei şi eficacităţii organizaţionale, ceea ce justifică amplasarea ei în prim-planul psihologiei organizaţional-manageriale.

3. Principiile eficienţei/eficacităţii

Principiile sunt definite ca idei, norme şi chiar valori care fundamentează şi ghidează acţiunea practică. Eficienţa şi eficacitatea fiind acţiuni extrem de complexe, înseamnă că, pentru a fi obţinute, trebuie să fie bazate pe asemenea idei fundamentale. Pornind de la nenumărate sugestii răspândite în literatura de specialitate (Drucker, 1968 ; MacKenzie, 1974, 2001 ; Gordon, 1980 ; Stern, 1981 ; Vertadier, 1987 ; Ollivier, 1990 ; Missoum, Minard, 1990 ; Covey, 2000 ; Savoyat, 2001 ; Ménard, 2002 ; Dalat, 2003 ş.a.), schiţăm în continuare principiile de bază ale eficienţei şi eficacităţii.

3.1. *Principiul definirii obiectivelor*

Eficienţa şi eficacitatea sunt evaluate de regulă în funcţie de gradul de realizare a obiectivelor propuse. Pentru a fi însă posibilă realizarea obiectivelor, este necesară mai întâi stabilirea lor. Obiectivele se definesc, de obicei, ca fiind *scopurile şi rezultatele care dau sens vieţii şi activităţii*. Ele implică *acţiuni cu sens* (deci cu valoare pentru individ) şi, mai ales, *direcţionare* (orientare spre final). Într-o formulare sintetică, obiectivele pot fi definite ca reprezentând „*concentrate de semnificaţii şi direcţii*". Termenul „concentrat" arată că importante sunt nu fiecare dintre cele două elemente luate în sine, ci ambele, corelate, echilibrate şi sudate organic între ele. O acţiune semnificativă nedirecţionată s-ar putea dovedi la fel de sterilă şi ineficientă ca şi o acţiune direcţionată, însă nesemnificativă pentru individ. Un manager care primeşte oamenii în audienţă doar pentru a-şi bifa această acţiune în carneţelul său, şi nu pentru a extrage şi reţine sugestii de ameliorare a activităţii organizaţiei, va fi la fel de ineficient ca un alt manager care selectează idei, chiar le transpune în practică, dar, din păcate, acestea nu sunt relevante şi semnificative nici pentru membrii organizaţiei, nici pentru organizaţia în întregul ei.

Rolul obiectivelor în întreaga activitate umană, deci şi în cea organizaţională, este extrem de mare. Obiectivele îndeplinesc o foarte însemnată funcţie reglatorie şi stimulatoare, ele direcţionează, dar şi împing, impulsionează spre acţiune. Obiectivul este „ca un far ce străluceşte în depărtare, ghidându-l pe navigator şi ajutându-l să nu se

rătăcească..., obiectivul este ţinta care permite un parcurs drept şi evitarea unor inutile abateri de la conduită” (Ménard, 2002, p. 61). În afară de *funcţia de reglare* şi *stimulare*, obiectivele îndeplinesc şi alte funcţii, cum ar fi : *funcţia de selecţie* (stabilirea, reţinerea unui obiectiv înseamnă implicit renunţarea şi eliminarea altora) ; *funcţia de anticipare* (prezenţa în minte a rezultatului înainte de obţinerea lui efectivă are valoare de susţinere energetică) ; *funcţia de evaluare* (se poate măsura distanţa dintre ceea ce s-a fixat şi ceea ce s-a obţinut).

Obiectivele ocupă un loc extrem de important în realitatea psihologică a oamenilor şi, de aceea, cercetătorii au fost interesaţi de investigarea modului în care oamenii îşi reprezintă propriile obiective. S-a descoperit cu acest prilej că obiectivele produc efecte asupra comportamentului deoarece, pe de o parte, oamenii îşi asociază obiectivele cu propria personalitate, iar, pe de altă parte, pentru că obiectivele constituie o punte de legătură între condiţia prezentă a persoanei şi condiţia ei viitoare. Când persoana îşi stabileşte un anumit obiectiv, structurile ei psihice necesare îndeplinirii obiectivului respectiv se vor dezvolta bine. Aceste structuri pot anticipa la o persoană posibilităţi viitoare în domeniul dat. Reprezentările mentale pe care o persoană le are cu privire la accesul către un obiectiv au fost numite de Markus şi Ruvolo (1989) *personalităţi potenţiale*, *posibile*. De obicei, obiectivele complexe şi generale permit oamenilor să-şi construiască personalităţi potenţiale posibile. Din punct de vedere valoric, personalităţile potenţiale pot fi *pozitive* (atunci când reprezintă persoana ce obţine succes) sau *negative* (când reprezintă persoana incompetentă şi care obţine eşec). Personalităţile potenţiale pozitive (dorite) şi cele negative (nedorite) se găsesc, ambele, în una şi aceeaşi persoană, însă în proporţii şi amestecuri diferite şi cu roluri distincte în plan funcţional. Dacă personalitatea potenţială negativă domină viitorul unei persoane, aceasta va avea efect inhibitor. Dacă însă personalitatea potenţială negativă este mai proeminentă decât cea pozitivă, dar persoana consideră că poate evita rezultatele (situaţiile) negative, ea poate motiva persoana respectivă. Aşadar, dacă oamenii îşi pot reprezenta/imagina acţiunile şi personalităţile potenţiale, este posibil să apară un efect favorabil pentru transpunerea obiectivelor şi intenţiilor în acţiuni şi comportamente (vezi Vrugt, 1996, pp. 396-397).

Dată fiind valoarea enormă pe care stabilirea obiectivelor o are în obţinerea eficienţei sau, din contra, în generarea ineficienţei sau pseudoeficienţei, cercetătorii au fost interesaţi, pe de o parte, de tipologizarea lor, iar, pe de altă parte, de identificarea acelor caracteristici ale lor care se asociază frecvent cu eficienţa sau ineficienţa. După gradul de generalitate, obiectivele au fost împărţite în *generale*, *intermediare* şi *operaţionale*. Obiectivele generale vizează finalităţile ultime ale unor activităţi, cum ar fi, de exemplu, finalitatea proceselor educaţionale (pentru organizaţiile şcolare), a acţiunilor de asigurare a sănătăţii somatice şi psihice a oamenilor (pentru organizaţiile spitaliceşti) etc. Obiectivele intermediare sunt specificări mai concrete ale scopurilor generale, la nivelul unei unităţi acţionale. În fine, obiectivele operaţionale traduc obiectivele concrete în comportamente observabile şi măsurabile. (Ca exemplificare a acestor obiective pentru organizaţiile educaţionale vezi De Landsheere, De Landsheere, 1979). În funcţie de domeniu, obiectivele au fost grupate în *personale* şi *profesionale*. Primele sunt subdivizate, la rândul lor, în *obiective de progres* (cele care aduc un *plus* stării obişnuite) şi

în *obiective de rutină* (care se repetă cu o mare frecvenţă), iar celelalte în *obiective mai mult impuse* (cum ar fi necesitatea respectării fişei postului sau a cerinţelor superiorului ierarhic) şi *obiective liber alese* (o promovare, o schimbare a formării profesionale) (vezi Ménard, 2002, pp. 63-87). Din perspectiva problematicii eficienţei, aceste tipologii prezintă un interes mai redus, mult mai semnificativă fiind stabilirea caracteristicilor obiectivelor capabile a conduce la succes personal şi organizaţional.

Printre cele mai semnificative caracteristici ale obiectivelor capabile a conduce la obţinerea eficienţei enumerăm : *claritatea* obiectivelor ; *precizia* şi *rigoarea* lor ; *coerenţa* şi *interdependenţa* acestora ; *personalizarea* lor şi *adecvarea* în raport cu specificul persoanei şi organizaţiei. Cu cât obiectivele vor fi mai vagi, mai neclare şi imprecise, mai confuze şi contradictorii, mai nepersonalizate şi neconcordante cu aspiraţiile personale sau organizaţionale, cu atât ele vor părea mai străine şi constrângătoare, conducând, în felul acesta, la ineficienţă.

Din cele de mai sus decurge necesitatea operaţionalizării obiectivelor, adică transformarea/convertirea lor în acţiuni şi comportamente precise, concrete, ce pot fi măsurate. De exemplu, un întreprinzător particular îşi poate propune ca obiectiv profesional „câştigarea unei clientele cu posibilităţi financiare". Formularea ridică o serie de probleme : când ?, în ce perioadă ?, în ce se concretizează acest obiectiv ? Pentru a putea fi măsurat, el ar trebui formulat astfel : „a face să crească vânzările de la 10% la 50% în perioada 1 iulie – 31 decembrie". Obiectivul personal „a petrece mai mult timp cu familia" suscită şi el tot felul de întrebări : cât timp ?, când ?, zilnic, săptămânal ? etc. El trebuie să devină : „a rezerva sistematic sâmbetele şi duminicile pentru viaţa de familie". Pentru ca obiectivele personale să devină şi mai concrete, se recomandă ca ele să înceapă cu formularea „a fi capabil de...". Obiectivul „a avea un bun nivel la schi" ar trebui să fie formulat „a fi capabil ca la sfârşitul acestui an să cobor pârtia de la Predeal fără nici o căzătură". În operaţionalizarea obiectivelor, în afara criteriului *cuantificării/ măsurării*, trebuie luate în considerare şi alte criterii cum ar fi : *realismul obiectivelor* (să se evite situaţiile de supra- şi de subestimare a forţelor ; obiectivul să fie suficient de ambiţios pentru a fi stimulator, dar fără a depăşi posibilităţile individului) ; *fragmentarea obiectivelor* (stabilirea etapelor intermediare în realizarea lor, care facilitează, mai apoi, avansarea treptată spre îndeplinirea lor) ; *coerenţa obiectivelor* (coerenţa intracategorială şi coerenţa intercategorială ; obiectivele sunt compatibile, conciliabile sau contradictorii între ele ?)

Dintr-o perspectivă psihoorganizaţională, principiul definirii obiectivelor, ca principiu al eficienţei, ridică cel puţin două probleme : de unde pot fi recrutate obiectivele ? ; ce demersuri trebuie să întreprindem pentru a recruta cele mai bune obiective după regulile eficacităţii ? La prima întrebare, răspunsul este relativ simplu : sursa cea mai simplă a recrutării obiectivelor o constituie discrepanţa dintre starea actuală (la care te afli la un moment dat) şi starea viitoare (la care ai vrea să ajungi). La cea de a doua întrebare, Alain Vertadier (1987) recomandă recurgerea la următoarele demersuri : listarea tuturor activităţilor profesionale sau extraprofesionale şi reţinerea ca obiectiv de realizat a celor care procură cel mai mare grad de satisfacţie (*indicele de satisfacţie*) ; analiza tuturor activităţilor şi reţinerea acelora care implică puterea de decizie personală a individului

(*gradul de decizie*) ; selectarea activităţilor care trebuie realizate sub influenţa presiunii insuficienţei sau lipsei timpului : ce aş face dacă aş mai avea de trăit doar doi ani sau un an ? (*esenţialul vital*) ; convertirea în obiective a acelor activităţi, planuri, rezultate pe care individul le consideră ca reprezentându-l cel mai bine (*factori de valorizare personală*) (Vertadier, 1987, pp. 97-98).

3.2. *Principiul stabilirii priorităţilor*

Obiectivele pe care o persoană sau o organizaţie şi le propune pot fi extrem de numeroase şi de variate ; cum însă realizarea lor concomitentă este practic imposibilă, apare necesitatea stabilirii priorităţilor. Aceasta nu înseamnă, după cum s-ar putea crede la prima vedere, o selecţie a obiectivelor, adică reţinerea unora şi eliminarea altora, ci, dimpotrivă o *ierarhizare*, *ordonare* şi *eşalonare* a *tuturor* obiectivelor reţinute pentru a fi îndeplinite. MacKenzie arată că „oamenii confundă adeseori scopurile sau obiectivele cu priorităţile. Este destul de simplu de înţeles că priorităţile sunt obiective aşezate în ordinea importanţei" (MacKenzie, 2001, p. 38). Nu puţini sunt autorii care subliniază importanţa unei asemenea operaţii. Stephen R. Covey (2000) chiar îşi intitulează una dintre cele şapte trepte ale eficienţei astfel : „Daţi prioritate priorităţilor". După opinia autorului citat, stabilirea priorităţilor echivalează cu o „gospodărire" efectivă a propriei personalităţi, cu punerea în disponibilitate a capacităţilor ei cognitive, volitive : putere de disociere, analiză, succesiune, aplicare specifică, implicarea factorului „timp" etc. (vezi Covey, 2000, p. 133). Capacitatea de stabilire a priorităţilor devine una dintre condiţiile esenţiale ale eficienţei personale, dar şi ale managementului eficient, ea fiind, practic, expresia unei alte capacităţi mai generale, şi anume a celei de autoguvernare sau autoreglare.

Cum se stabilesc priorităţile ? – aceasta este marea întrebare cu importanţă vitală atât în plan psihoindividual, cât şi în plan psihoorganizaţional. De obicei, indivizii şi organizaţiile îşi stabilesc priorităţile în funcţie de *importanţa* şi *urgenţa* lor, *concentrându-se pe esenţial*, pe ceea ce este *definitoriu* pentru ei/ele sau pentru momentul pe care îl traversează. Concentrarea pe esenţial protejează împotriva risipirii energiei şi eforturilor, şi aşa destul de limitate, sporeşte numărul şi calitatea oportunităţilor prezente şi viitoare, creşte moralul, gradul de satisfacţie şi încredere în sine. În legătură cu aceste două criterii este necesar să se manifeste o mare grijă şi prudenţă, deoarece unele obiective pot fi realmente importante şi urgente şi, de aceea, trebuie să li se acorde prioritate ; altele însă sunt doar *aparent* importante şi urgente, fapt care implică analiza lor mai riguroasă. Apoi, nu tot ceea ce este important pentru un individ (organizaţie) este şi pentru un altul, de unde nevoia corelării şi armonizării priorităţilor. Trebuie evitată şi situaţia în care se acordă prioritate unor *obiective parazite* ce împiedică realizarea obiectivelor realmente esenţiale, fundamentale.

În stabilirea priorităţilor nu trebuie pierdute însă din vedere şi alte criterii, la fel de importante, dacă nu chiar mai importante. Unul dintre acestea îl constituie *beneficiile* anticipate prin realizarea obiectivelor respective. Beneficiile pot fi *primare*, dar şi *secundare* ; *imediate*, dar şi *întârziate*. A opta numai pentru cele primare şi imediate în detrimentul celorlalte ar putea constitui o eroare. Adeseori, beneficiile secundare şi

întârziate sunt mult mai importante pentru eficienţa autentică şi de lungă durată. De exemplu, efectele întârziate ale organizării pot fi mult mai semnificative decât cele imediate. Dacă, pe moment, o nouă sau o mai bună organizare ar conduce la creşterea cu un anumit procent a productivităţii muncii, pe termen lung ele ar putea contribui la solidarizarea membrilor, la creşterea gradului lor de adeziune şi de participare la realizarea scopurilor tocmai pentru că regulile presupuse de organizare îi protejează şi securizează. O persoană se simte mai bine într-un mediu organizat, decât în altul neorganizat, de aceea ea poate fi mult mai performantă.

La fel de importante sunt şi rezultatele în sine ale obiectivelor. Unele dintre acestea pot fi rentabile, altele nerentabile, de aceea stabilirea ca prioritate a rezultatelor rentabile devine extrem de necesară. Din acest punct de vedere sugestia formulată de Andrew S. Grove (1985) ni se pare a fi ilustrativă. El arată că activităţile efectuate de manageri în vederea realizării obiectivelor propuse dispun de „putere multiplicatoare", adică de capacitatea de a produce efecte extinse. Printre acestea autorul enumeră : activităţile care afectează un număr mare de persoane ; activităţile ce presupun intervenţii ferme ale managerului prin cuvinte sau comportamente ; activităţile care influenţează pe durate lungi de timp performanţele membrilor organizaţiei. Unele dintre aceste activităţi produc efecte mari (majore) şi pozitive, altele, în schimb, generează efecte reduse (minore) şi negative. Dacă, de pildă, un manager în marketing, în timpul formării unui grup de vânzători, reuşeşte să fie la înălţime, atunci vânzătorii vor şti să vândă mai bine gama de produse ; dacă nu, organizaţia va avea de suferit foarte mult. Se înţelege de la sine că, pentru un manager, creşterea proporţiei activităţilor cu putere multiplicatoare mare şi pozitivă va fi una dintre căile de sporire a propriei sale eficienţe, dar şi a eficienţei organizaţiei. De aceea, unor asemenea obiective ce presupun activităţi cu valoare multiplicatoare mare şi pozitivă ar trebui să li se acorde prioritate.

În fine, nu trebuie să pierdem din vedere nici faptul că priorităţile urmează a fi stabilite în funcţie de criterii ca : *domeniul de interes* (unele fiind personale, altele organizaţional-profesionale) ; *specificul perioadei* în care se află persoana sau organizaţia (perioade lejere sau aglomerate, de relaxare sau tensionale, de echilibru sau de criză) ; *durata* necesară realizării lor (durate scurte sau lungi de timp).

Dintr-o perspectivă acţională, trei probleme sunt importante în legătură cu principiul stabilirii priorităţilor :

- *problema gradului de prioritate*, sugerată de Covey, care vorbea despre necesitatea *de a da prioritate priorităţilor* ; în acest sens, diferenţiem trei categorii de priorităţi : absolute, medii, scăzute (primele vizează obiectivele strategice, fundamentale ; celelalte au un caracter ceva mai particular, creând posibilitatea alternativelor ; ultimele cuprind activităţi marginale, eforturi minimale) ;
- *problema coerenţei şi echilibrării priorităţilor*, altfel spus, a evitării contradicţiilor, ciocnirilor dintre ele, fapt care s-ar putea repercuta negativ asupra îndeplinirii lor ;
- *problema clarităţii şi stabilităţii priorităţilor* (dacă acestea ar fi neclar formulate şi într-o permanentă schimbare, ar periclita realizarea corespunzătoare a obiectivelor). Alec MacKenzie (1974) arăta chiar că priorităţile confuze şi schimbătoare constituie în mare parte cauza ineficacităţii.

3.3. *Principiul fixării termenelor*

Acest principiu răspunde nevoii de organizare şi planificare a timpului şi activităţilor în vederea realizării obiectivelor propuse. El mizează pe *valoarea stimulatoare a termenelor*. De regulă, termenul la care urmează a fi îndeplinită o activitate sau un obiectiv îl determină, îl impulsionează, uneori chiar îl *forţează* pe individ să-şi mobilizeze toate eforturile şi toate capacităţile de care dispune, să caute şi să descopere mijloacele necesare, în fine, să-şi ordoneze acţiunile astfel încât, în final, să ajungă la realizarea a ceea ce şi-a propus. Dar nu orice fel de termen dispune de o asemenea valoare stimulatoare, de aceea, înainte de toate apare necesitatea clasificării termenelor. Propunem mai jos o clasificare posibilă :

1) *Termene realiste*, posibil de realizat, în acord cu capacităţile şi disponibilităţile psihofizice sau materiale ale individului şi organizaţiei, şi *termene nerealiste*, în total dezacord cu intenţiile, capacităţile şi resursele existente. Propunerea de redresare într-un an de zile a situaţiei unei organizaţii aflate într-o profundă criză ar fi un bun exemplu de termen realist, în comparaţie cu propunerea de redresare în trei zile sau maximum o săptămână a aceleiaşi situaţii.
2) *Termene clare*, *precise*, cu indicarea riguroasă a coordonatelor temporale privind realizarea activităţilor şi obiectivelor, şi *termene vagi*, *imprecise*, cu formulări ambigue, derutante, ce pot da naştere la interpretări. Formulări de tipul „voi rezolva problema într-o săptămână" sau „voi rezolva problema într-o săptămână şi ceva" ilustrează categoria termenelor precise şi a celor vagi.
3) *Termene pozitive*, care anticipă efecte benefice pentru individ şi organizaţie, stări de bine, de satisfacţie, de prosperitate, şi *termene imperative*, *catastrofice*, care anticipă realizarea indubitabilă a unei acţiuni şi legătura cauzală între nerealizarea ei şi un efect negativ. „La sfârşitul săptămânii voi face o excursie la munte împreună cu familia" sau „Dacă până la 30 de ani nu mă mărit, mă sinucid" – ilustrează, cred, destul de bine cele două categorii de termene.
4) *Termene inevitabile*, care nu pot fi încălcate, şi *termene negociabile*, ce pot fi stabilite în consens de părţile implicate. „Până pe data de 1 martie trebuie depusă declaraţia pentru calcularea impozitului pe venit" ar fi un exemplu de termen inevitabil, a cărui încălcare ar atrage după sine punerea în funcţiune a sistemului de sancţiuni. „Îmi prezentaţi raportul până mâine la prânz sau, dacă doriţi, până cel târziu poimâine la aceeaşi oră" – constituie un exemplu de termen negociabil.
5) *Termene autoimpuse*, pe care individul şi le fixează singur, şi *termene impuse*, fixate de alţii. „Mâine la ora 16 voi merge în audienţă la director pentru a-i aduce la cunoştinţă neregulile din atelier" sau „Mâine la ora 16 vei merge în audienţă la director pentru a-i aduce la cunoştinţă nemulţumirile pe care le ai" – sunt formulări care ilustrează termenele autoimpuse şi cele impuse.
6) *Termene lungi*, ce se întind pe o perioadă mai mare de timp, şi *termene scurte*, *strânse*, ce presupun perioade mici de timp în vederea realizării obiectivelor. De exemplu : „Voi merge la un curs de perfecţionare peste un an" sau „Mă voi înscrie la un curs de perfecţionare chiar săptămâna viitoare".

Toate aceste categorii de termene sunt inegal productive, deci inegal eficiente. Nu este greu să anticipăm că, în cazul termenelor realiste, al celor clare şi precise, al termenelor pozitive şi al celor autoimpuse, eficienţa va fi mai mare decât în cazul termenelor nerealiste, vagi, negativ-imperative şi impuse de alţii. Este valabil acelaşi lucru şi în cazul termenelor lungi şi scurte ? Ne îndoim ! Se ştie şi din proprie experienţă că termenele scurte, foarte strânse, sunt constrângătoare, stresante, ele generează supraîncordare şi supramotivare, presupun consum mare şi, uneori, inutil de efort şi energie ; de aceea, chiar dacă asigură realizarea obiectivelor, ele epuizează şi scad eficienţa activităţilor viitoare. Termenele lungi antrenează după ele demotivare, delăsare, insuficientă impulsionare spre activitate, o perpetuă amânare, fapt care se soldează, în final, tot cu scăderea eficienţei. Să rezulte de aici că *termenele medii* ar fi mai eficiente decât cele scurte sau cele lungi ? Se pare că atât datele din experienţa cotidiană, cât şi cele reieşite din cercetările speciale conduc spre o asemenea constatare. După opinia noastră, răspunsul este altul, şi anume faptul că eficienţă mai mare produc *termenele optime*. Acest răspuns ridică însă o nouă întrebare : ce este un termen optim ? Credem că termenul optim este cel mai în acord cu experienţa şi habitudinile individului, ambele formate şi câştigate în timp, cu ritmurile lui biologice şi psihice, cu capacităţile de autoadministrare a disponibilităţilor personale. Sunt persoane a căror eficienţă este mai mare dacă lucrează sub presiunea timpului, a termenelor „strânse", la fel cum există persoane care sunt eficiente în activităţile de largă respiraţie şi extensie, fără presiunea timpului. Aşadar, termenele optime sunt dependente de modul de viaţă şi educaţie, de specificul profesiei, de experienţa individului. Dacă o persoană a fost obişnuită să respecte termenele, ea le va respecta indiferent dacă acestea sunt scurte sau lungi, spre deosebire de o alta, care, obişnuită cu nerespectarea şi încălcarea lor, se va comporta în consecinţă în cazul ambelor categorii de termene. Soluţia formulată de noi poate fi satisfăcătoare pentru individ, pentru planul personal, dar nu şi pentru mediul organizaţional. În cazul acestuia din urmă, termenul optim în raport cu eficienţa trebuie să fie în mod imperios *termenul fixat*, indiferent dacă acesta este scurt sau lung. Realizarea unui obiectiv la termenul fixat şi chiar înainte de acesta este poate cea mai bună măsură a gradului de eficienţă. Tot pentru mediile organizaţionale se recomandă evitarea formulării „este urgent" deoarece ea nu oferă posibilitatea reflecţiei, organizării şi planificării activităţii, din contră, acţionează ca o „ghilotină", este un factor de stres. „Ar fi mai simplu să spuneţi «într-o oră» sau chiar «în zece minute» decât «este urgent». Mijloacele tehnice de astăzi vă permit să lucraţi mult mai repede, astfel încât puteţi face multe lucruri în zece minute, iar o oră vi s-ar părea aproape confortabil" (Ménard, 2002, p. 112).

3.4. *Principiul gestiunii timpului*

Mai întâi, este necesar să precizăm sensul noţiunii de *gestiune a timpului*. MacKenzie susţine că „ideea de gestiune a timpului poate fi cea mai greşită concepţie dintre toate… pentru că timpul nu poate fi gestionat". Şi mai departe : „Noţiunea de gestiune a timpului este impropriu numită astfel… pentru că nu putem gestiona timpul". O asemenea afirmaţie poate fi cel puţin ciudată, dacă nu chiar bizară, la un autor care scrie un *Manual modern*

pentru gestionarea timpului. Este adevărat că MacKenzie arată că nu putem gestiona timpul, dar precizează imediat : cel puţin în sensul în care putem gestiona alte resurse, timpul fiind o resursă invizibilă, unică, finită ; el nu poate fi înmulţit ; orice ai face, ceasul nu poate fi încetinit sau accelerat. Timpul nu poate fi gestionat, scrie autorul în continuare, putem numai *să ne organizăm pe noi înşine în relaţie cu timpul.* Nu putem controla cât de mult timp avem ; putem controla numai modul cum îl folosim. Nu putem alege dacă să folosim timpul, ci numai cum să-l folosim. O dată ce l-am irosit, este dus şi nimeni nu îl poate înlocui (MacKenzie, 2001, pp. 18-19). Cuvintele lui MacKenzie exprimă esenţa principiului gestiunii timpului ca principiu al eficienţei.

După opinia noastră, acest principiu răspunde unei duble necesităţi : pe de o parte, celei de a face cât mai mult, chiar totul, pe de altă parte, necesităţii de a face cât mai bine. Cum realizarea concomitentă a celor două deziderate este destul de dificilă, dacă nu chiar imposibilă, se impune cu stringenţă gestiunea raţională şi armonioasă a timpului. Când vorbim despre gestiunea timpului, avem în vedere, în primul rând, duratele în sine ale timpului. În afara aspectului la care ne-am referit mai înainte, şi anume acela al stabilirii duratelor optime, de data aceasta un alt aspect trece în prim-plan. Gestiunea raţională a timpului presupune *comprimarea* sau *dilatarea* corespunzătoare a duratelor în conformitate cu :

- *ritmul* imprimat realizării obiectivelor şi activităţilor (ritmul accelerat necesitând scurtarea termenelor şi duratelor, iar ritmul lent, dimpotrivă, creşterea lor) ;
- *cantitatea* şi *calitatea rezultatelor obţinute* până la un anumit moment dat (dacă acestea sunt bune şi foarte bune, duratele pot fi scurtate ; dacă însă ele sunt nesatisfăcătoare, noi reeşalonări şi prelungiri de termene sunt necesare) ;
- *noile cerinţe cu caracter imperativ* care apar pe parcursul desfăşurării activităţilor (dacă acestea vor fi frecvente, va fi necesară dilatarea duratelor ; dacă ele se vor înscrie în graficul iniţial stabilit, va apărea posibilitatea comprimării duratelor) ;
- *numărul întreruperilor* (frecvenţa mare a acestora va impune extinderea duratelor necesare realizării sarcinilor şi activităţilor, în timp ce întreruperile rare şi puţin importante creează condiţii favorabile pentru realizarea în timp a sarcinilor sau chiar în avans) ;
- *gradul de automatizare a activităţilor* (dacă activităţile ce urmează a fi realizate presupun multe componente automatizate, timpul necesar îndeplinirii lor va fi mai scurt, iar pe măsură ce gradul de automatizare creşte chiar pe parcursul desfăşurării activităţii, posibilitatea scurtării duratelor va fi mai mare) ;
- *intervenţia unor activităţi parazite sau timpi morţi* (cu cât acestea vor fi mai numeroase, cu atât nevoia dilatării perioadelor prevăzute pentru îndeplinirea activităţii principale va deveni mai imperioasă) ;
- *trăsăturile de personalitate* ale executanţilor şi managerilor (un superficial va avea tendinţa de a comprima duratele, de a termina cât mai repede, de a da „rasol”, după expresia bine cunoscută ; un perfecţionist, în schimb, va dilata aproape permanent duratele, se va centra pe detalii care nu prezintă importanţă decât pentru el, şi nu pentru activitatea în sine, va tărăgăna finalizarea activităţii, punând în pericol chiar realizarea ei).

Toate aceste criterii şi încă multe altele au importanţă atât pentru eficienţa personalului executiv, cât şi pentru cea a personalului de conducere. Gestiunea raţională a timpului capătă însă o semnificaţie deosebită mai ales pentru acesta din urmă. Diverşi autori au subliniat că eficacitatea managerilor este de fapt o problemă de management al timpului.

Mai importantă însă decât gestiunea în sine a duratelor de timp este gestiunea conţinuturilor acestor durate, deci a activităţilor şi sarcinilor care sunt desfăşurate în ele în vederea realizării obiectivelor propuse. Activităţile care urmează a fi realizate în anumite unităţi de timp, mai scurte sau mai lungi, pot fi multe sau puţine, simple sau complexe, uşoare sau grele, monotone sau variate, structurate sau nestructurate, importante sau neimportante, urgente sau neurgente, puternic controlate conştient sau cu elemente automatizate etc. Gestiunea timpului privită din perspectiva încărcăturii duratelor cu activităţi şi sarcini presupune planificarea, organizarea şi îndeplinirea raţională a tuturor acestor conţinuturi. Diverşi autori, analizând munca de execuţie sau munca managerilor, au insistat asupra necesităţii de îmbinare şi echilibrare a diferitelor activităţi în vederea creşterii eficienţei. Ollivier (1990), de exemplu, pornind de la analogia cu cele trei stări ale materiei, împărţea activităţile în trei categorii (solide, lichide, gazoase) şi apoi preciza principiile gestiunii lor raţionale. Redăm după autorul citat caracteristicile celor trei categorii de activităţi (vezi tabelul 4.1).

Tabelul 4.1. *Tipuri de activităţi*

Activităţi solide	**Activităţi lichide**	**Activităţi gazoase**
Sunt consistente şi coezive ; forme stabile şi rigide.	Sunt fluide şi fluctuante ; forme maleabile şi adaptabile.	Sunt expansive şi flexibile ; forme extensibile şi elastice.
Volumul lor este cunoscut, iar frecvenţa lor este stabilită dinainte.	Volumul lor este cunoscut, dar frecvenţa lor de realizare este variabilă.	Volumul lor este necunoscut, iar frecvenţa indeterminată.
Nu sunt fragmentate în secvenţe.	Pot fi fragmentate în secvenţe.	Pot fi întrerupte sau limitate dacă există preocuparea de a le combate.
Sunt planificabile şi deseori planificate.	Sunt planificabile, dar rar planificate cu anticipaţie.	Sunt imprevizibile ; uneori pot fi şi previzibile.
Reprezintă nucleul dur al utilizării timpului (planificarea rigidă).	Reprezintă partea dinamică a utilizării timpului (programarea suplă).	Reprezintă partea nereglabilă a utilizării timpului (perturbaţii).
Încărcătura lor nu poate fi comprimată.	Încărcătura lor nu poate fi comprimată.	Încărcătura lor poate fi comprimată.

Principiile gestiunii eficace a acestor trei tipuri de activităţi sunt, după Ollivier, următoarele :

1) *obţinerea unui echilibru, a unei armonii între activităţile solide şi cele lichide* (se evită în felul acesta alunecarea fie spre rigiditate, când sunt privilegiate activităţile solide, fie spre pierderea controlului, dacă sunt privilegiate activităţile lichide) ;

2) *menţinerea activităţilor gazoase în limite suportabile* (se apreciază că volumul acestor activităţi ar trebui să fie între 30 şi 35% din totalul global, dintre acestea 10% fiind totuşi previzibile, iar 25% imprevizibile ; se recomandă recurgerea la o serie de acţiuni preventive, cum ar fi elaborarea unor *check-list*-uri, precum şi la luciditate, pentru a putea conştientiza şi recunoaşte activităţile care constituie „un rău necesar") ;
3) *ţinerea sub control a încărcăturii activităţilor cunoscute (solide şi lichide)* (prin stabilirea gradului de importanţă, a frecvenţei de manifestare, a duratei medii etc.) (vezi Ollivier, 1990, pp. 167-172).

O problemă crucială în raport cu principiul gestiunii timpului este cea a *generării* cantităţilor de timp necesare îndeplinirii obiectivelor şi activităţilor stabilite. O sugestie interesantă este întâlnită la Covey. Autorul citat, pornind de la clasificarea activităţilor după *gradul de importanţă* şi *gradul de urgenţă*, propune un model managerial al timpului, cu patru cadrane, fiecare dintre cadrane rezultând din cuplajul criteriilor de clasificare a activităţilor. Redăm mai jos modelul managerial al timpului (vezi tabelul 4.2).

Tabelul 4.2. *Modelul managerial al timpului*

Activităţi	**Urgente**	**Neurgente**
Importante	**I** Probleme presante Proiecte cu termen fix	**II** Cultivarea relaţiilor Recunoaşterea noilor oportunităţi Planificare Recreere
Neimportante	**III** Apeluri telefonice Corespondenţă Rapoarte Întâlniri Activităţi mărunte	**IV** Munca de rutină Corespondenţă Timp irosit Activităţi plăcute

Covey atrage atenţia asupra faptului că fiecare dintre noi trăieşte într-unul dintre cele patru cadrane :

- viaţa în cadranul I se soldează cu stres, epuizare, supraaglomerare, crize ;
- viaţa în cadranul III presupune : focalizarea pe activităţi pe termen scurt, reputaţie proastă (caracter cameleonic), desconsiderarea planurilor, sentimentul victimizării, pierderea controlului, relaţii dureroase sau ruinate ;
- viaţa în cadranele III şi IV are ca rezultate : iresponsabilitate totală, pierderea locurilor de muncă, dependenţa de alţii sau de instituţii în vederea satisfacerii nevoilor bazale.

Persoanele eficiente, spune Covey, se feresc de cadranele III şi IV, deoarece, urgente sau nu, ele conţin activităţi neimportante. De asemenea, ele reduc dimensiunile

cadranului I. Rezultă din cele de mai sus că cel mai bun cadran este cadranul II, care conţine activităţile importante, dar neurgente. Practicarea lor se soldează cu : viziune, perspectivă, echilibru, disciplină, stăpânirea situaţiilor, crize puţine. „Cadranul II este inima managementului individual eficient” (Covey, 2000, p. 139). O întrebare se ridică de la sine : dacă activităţile acestui cadran sunt atât de semnificative, de unde luăm timp pentru realizarea lor ? Răspunsul oferit de Covey este simplu : iniţial, acesta trebuie extras din cadranele III şi IV, apoi el va putea fi extras chiar din cadranul I pe măsură ce activităţile acestui cadran vor fi mai bine pregătite şi, mai ales, pe măsură ce activităţile preventive ale cadranului II se vor dezvolta. Autorul citat sugerează şi o serie de măsuri concrete : cultivarea proactivităţii pentru a putea rezista presiunilor din cadranul I ; a învăţa să spui „nu” unor activităţi din cadranul I care au aparentă urgenţă, dar care nu sunt urgente ; delegarea unor activităţi etc. Paradigma cadranului II îndeamnă oamenii, managerii să privească mai curând „prin lentilele *importanţei* decât prin cele ale urgenţei” ; de asemenea, dacă ea este aplicată cu „regularitate, va schimba în mod spectaculos viaţa” (Covey, 2000, pp. 164-165).

3.5. *Principiul sinergiei*

Rare sunt obiectivele, fie personale, fie profesionale, care să poată fi îndeplinite doar prin forţele proprii. Realizarea lor implică interacţiuni şi interdependenţe complexe, cooperări şi întrajutorări extinse, acţiuni coerente. La fel şi activităţile, mai ales cele practicate în mediile organizaţionale : puţine sunt cele de tip propriu-zis individual. De regulă, ele presupun nenumărate dependenţe funcţionale, indiferent dacă acestea sunt directe şi imediate sau indirecte şi îndepărtate. Cât priveşte munca de conducere, aceasta se desfăşoară în grup, în echipe, există relaţii între şefi şi subordonaţi, presărate de-a lungul liniilor ierarhice sau la nivelul unuia şi aceluiaşi nivel ierarhic, însă între departamente diferite. Fără armonizarea şi coordonarea eforturilor în vederea realizării obiectivelor şi activităţilor propuse, eficienţa personală şi cea organizaţională ar fi grav afectate. Iată de ce sinergia (*sin* – împreună, *ergon* – acţiune, în greacă), adică acţiunea împreună, corelată şi simultană a mai multor agenţi, chiar de naturi diferite, în vederea îndeplinirii aceleiaşi funcţii (în cazul nostru, a aceluiaşi obiectiv sau a aceleiaşi activităţi), este absolut necesară. Ea se instituie într-unul dintre principiile fundamentale ale eficienţei în care îşi găsesc finalizarea toate celelalte principii.

Sinergetica, în tripla sa accepţiune, ca *activitate*, ca *ştiinţă* şi ca *metaştiinţă* (vezi Mânzat, 1999), furnizează suficient de multe informaţii pentru fundamentarea ştiinţifică a principiului avut în vedere. Ea ne ajută să înţelegem că nu doar ordinea şi echilibrul asigură stabilitatea sau evoluţia unui sistem, ci şi dezordinea şi dezechilibrul sistemelor. Sinergetica afirmă că dezordinea şi haosul pot deveni surse de ordine. Dezordinea nu este întotdeauna distructivă, dimpotrivă, ea poate fi şi constructivă, chiar creatoare. Ea apare nu doar ca un *moment necesar*, ci ca un *moment absolut necesar* în mersul ascendent (progresiv) al dezvoltării. Ordinea şi dezordinea nu sunt opuse, ci complementare, existând, după cum se exprimă sinergeticienii, „ordine disfuncţională” şi „dezordine funcţională”.

Această idee este extrem de importantă deoarece postulează posibilitatea evoluţiei personale şi profesionale, apropierea individului de obiectivele pe care şi le-a propus nu doar atunci când el dispune de elemente (cognitive, afective, comportamentale) de acelaşi tip şi, mai ales, coerente între ele, ci şi atunci când acestea sunt contradictorii. Interacţiunea sinergică se bazează nu numai pe cooperarea sincronă a elementelor, ci şi pe rivalitatea lor sincronă, elementele acţionând unele prin altele, şi nu unele după altele. Mai important decât atât este un alt fapt, şi anume acela că există interacţiuni nu doar la nivelul elementelor, ci şi la nivelul interacţiunilor, „interacţiunea interacţiunilor" fiind chiar mai semnificativă decât interacţiunea elementelor. Sinergetica susţine şi o altă idee importantă în raport cu problema pe care o discutăm. Un sistem sinergetic, pe lângă caracteristicile pe care le deţin sistemele în general (dinamism, organizare, interacţiune, finalitate etc.), posedă o caracteristică în plus, şi anume sinergia, adică efectul global de cooperare şi/sau competiţie a părţilor şi aservirea lor faţă de întreg. Este vorba însă nu despre orice fel de sinergie, ci despre sinergia eficientă, care constă nu doar într-o creştere cantitativă a numărului de componente, ci, mai ales, într-o creştere calitativă, ca urmare a recurgerii la mecanisme combinatorii extrem de suple (vezi Zlate, 2000, pp. 372-376).

Asemenea idei şi încă multe altele, susţinute de sinergeticieni, îşi găsesc ilustrarea şi aplicarea în problematica eficienţei personale şi organizaţionale. Daniel Ollivier, pornind de la ideea că eficacitatea personală este larg condiţionată de performanţa colectivă, iar eficacitatea fiecăruia contribuie la obţinerea performanţei colective, lansa îndemnul *investirii în coordonare*. A investi în coordonare, arăta el, înseamnă a crea o sinergie cu partenerii, transparenţa şi respectul organizării fiind marile garanţii ale performanţei colective. Apoi, investirea în coordonare presupune nu doar întreţinerea unor relaţii sinergice cu alţii, ci şi repartiţia precisă a rolurilor, a obiectivelor, ea constituind cel mai bun mijloc de a elimina riscurile dispersării. A investi în coordonare, arată autorul în continuare, înseamnă mai degrabă a provoca evenimentele decât a suporta consecinţele lor, a lua iniţiativa, a concilia flexibilitatea cu rigoarea, a combate zonele de incertitudine (obiective confuze, absenţa informaţiilor). În fine, a investi în coordonare înseamnă a crede în puterea şi în creativitatea muncii în echipă, a dispune de capacitatea de a asculta şi de voinţa comună de centrare pe obiectivele colective (vezi Ollivier, 1990, pp. 104-107). La rândul său, Covey arăta că sinergia este esenţa conducerii/educaţiei centrate pe principii ; ea are efect catalizator şi unificator, descătuşând neaşteptate potenţialităţi creatoare. Două idei îşi găsesc expresia deplină la Covey în raport cu sinergia. „Întregul este mai mare decât suma părţilor care îl alcătuiesc" – afirmă el de mai multe ori. Aceasta înseamnă că „relaţia dintre părţi este şi ea o parte integrantă a întregului. Şi nu una oarecare, ci partea catalizatoare, cea mai unificatoare, un adevărat generator de forţă" (Covey, 2000, p. 248). Exemplele date de Covey din diferite domenii (comunicare interpersonală, activităţi didactice, medii de afaceri etc.) sunt extrem de sugestive. Unul însă, preluat din natură, le întrece pe toate : „Două plante sădite una lângă alta îşi împletesc rădăcinile, îmbunătăţesc calitatea solului şi cresc mult mai viguroase decât separat" (*ibidem*, p. 249). Cea de a doua idee arată că sinergia este un proces creativ, dar, în acelaşi timp, şi neliniştitor, uneori aflându-se la hotarele haosului, deoarece nu ştim cu precizie ce se va întâmpla şi nici unde vom ajunge, nu putem anticipa noile

stresuri sau obstacole care se vor ivi în cale ; de aceea, este mare nevoie de securitate interioară pentru a da frâu liber spiritului de aventură, inventivităţii şi creativităţii. Sinergia, în care „totul este legat de tot şi totul depinde de tot”, declanşează creativitatea, care îşi găseşte puterea în „ţesătura interconexiunilor”, şi nu în valoarea separată a fiecărei părţi. „Cu cât implicarea este mai autentică, cu cât participarea în analiza şi rezolvarea problemelor e mai sinceră şi mai susţinută, cu atât o explozie generală de creativitate e mai probabilă, ca şi o angajare reală faţă de ceea ce este creat” (Covey, 2000, pp. 268-269). Dacă eficienţa înseamnă realizarea obiectivelor cu economia resurselor, atunci aplicarea principiului sinergiei va ajuta la economisirea resurselor, şi deci la creşterea eficienţei.

4. Tipuri de eficienţă/eficacitate

Dacă pornim de la ideea că eficienţa/eficacitatea înseamnă realizarea obiectivelor cu utilizarea acceptabilă sau economică a resurselor la care se adaugă creşterea posibilităţilor de adaptabilitate, atunci clasificarea tipurilor de eficienţă/eficacitate s-ar putea face după două criterii corelate : 1) *nivelul* la care are loc utilizarea resurselor ; 2) *natura* resurselor utilizate şi gestionate. În funcţie de aceste criterii desprindem patru tipuri de eficienţă/eficacitate : *personală* ; *interpersonală* ; *grupală* ; *organizaţională*. Se poate intui cu uşurinţă că, pe măsură ce trecem de la un tip la altul, se schimbă atât nivelul la care are loc utilizarea resurselor, cât şi natura resurselor gestionate. Dacă în primul tip de eficienţă resursele sunt mai ales de natură psihoindividuală, în următoarele două ele devin predominant psihosociale, pentru ca în ultimul tip chiar pe primul plan să treacă o serie de resurse materiale, financiare etc. de care dispune organizaţia.

4.1. *Eficienţa/eficacitatea personală*

În centrul acestui tip de eficienţă se află individul cu tot ceea ce are el caracteristic. Aceasta înseamnă că cele cinci principii ale eficienţei (definirea obiectivelor, stabilirea priorităţilor, fixarea termenelor, gestiunea timpului, sinergia) vor fi strict dependente de scopurile individului, de aspiraţiile, calităţile şi defectele lui, de întreaga zestre bio-psihologică a acestuia. Valorizarea maximală a individului este evidentă în domeniul filosofiei, psihologiei şi ştiinţelor umane şi socioumane în general. Concepţiile liberale încurajează iniţiativele personale şi acordă o mare importanţă valorii intrinsece personale a oamenilor. Chiar mediile organizaţionale recompensează oamenii în funcţie de performanţele lor individuale. În aceste condiţii, aspiraţiile profunde, motivaţiile esenţiale, convingerile şi credinţele intime, capacităţile personale trec în prim-plan. Alegerile libere ale individului, şi nu cele influenţate sau chiar impuse din exterior (de alţii, de prejudecăţi, interdicţii sau de diferite presiuni), capătă un rol aparte. Individul este cel care îşi propune, îşi stabileşte, dar, în acelaşi timp, îşi şi controlează propria evoluţie. Eficienţa/eficacitatea personală constă în *modul în care individul îşi controlează propriile resurse, îndeosebi pe cele psihice, şi în rezultatele pe care le obţine.* Dacă resursele

implicate în realizarea obiectivelor vor fi minimale, iar rezultatele obţinute – maximale, atunci putem vorbi despre o eficienţă personală crescută. Tocmai de aceea cercetătorii s-au orientat spre descoperirea şi investigarea resurselor psihoindividuale care condiţionează eficienţa. Unii autori au desprins şi au avantajat doar o anumită componentă a personalităţii ; alţii, dimpotrivă, au oferit modele mai complexe şi mai extinse, luând în calcul mai multe componente de natură psihică ce contribuie la obţinerea eficienţei personale. Voi oferi doar două exemple pentru a ilustra tendinţele menţionate.

În 1970, doi autori francezi, Claude Duval şi Yves A. Michaud, publicau lucrarea *L'efficacité personnelle*, în care accentul cădea pe rolul unor factori de personalitate în asigurarea eficacităţii. Ei considerau, de exemplu, că temperamentul reprezintă cheia activităţii şi eficacităţii personale deoarece acesta este stabil. De aceea, spun autorii, necesitatea cunoaşterii acestor resurse este primul imperativ al optimizării personale. Tot ceea ce se achiziţionează în timpul vieţii nu are valoare, soliditate decât dacă este construit pe fundamentele temperamentului. Autorii sunt de părere că temperamentul este un fel de material brut care vine să fasoneze istoria familială, apartenenţa socială, peripeţiile vieţii individuale.

Mai târziu, în 1988 şi 1989, Jean-François Decker publica două lucrări (*Être motivé et réussir* şi, respectiv, *Réussir son développement personnel et professionnel*) în care găsim implicate mai multe resurse psihice şi explicată eficienţa/eficacitatea personală. Autorul citat consideră că esenţiale pentru obţinerea eficienţei personale sunt : 1) dorinţa puternică de a atinge obiectivele formulate ; 2) credinţa, convingerea în izbândă, în posibilitatea atingerii obiectivelor, concomitent cu credinţa în propriile capacităţi ; 3) decizia de a atinge obiectivele, altfel spus ceea ce permite mobilizarea resurselor şi exploatarea capacităţilor, finalizată prin realizarea efectivă a obiectivelor. Cu alte cuvinte, cele trei resurse psihice necesare obţinerii eficienţei personale sunt : *motivaţia*, *convingerea* şi *voinţa*. Esenţială este deci nu simpla stabilire a unor obiective, oricât de clare şi precise ar fi acestea, ci stabilirea celor mai *motivante obiective*, adică a celor în acord cu aspiraţiile intime ale persoanei, nu a oricăror obiective, ci a celor *realizabile*, pe care persoana consideră că este capabilă să le finalizeze. De aceea, ele trebuie să corespundă convingerilor şi credinţelor intime, pozitive ale persoanei ; de asemenea, trebuie evitate obiectivele care ar putea intra în contradicţie cu unele convingeri negative ale individului, în general inconştiente, care ar pune în pericol eficienţa acţiunilor. În fine, nu sunt suficiente motivaţia şi convingerea în posibilitatea realizării obiectivelor, ci este necesară şi *decizia irevocabilă* de realizare a acestora. Fiecare dintre aceste resurse psihice îşi are importanţa sa, dar mai importante, ne spune autorul, sunt interacţiunea şi interdependenţa lor, cu atât mai mult cu cât acestea pot fi pozitive sau negative. În continuare redăm schema propusă de autor pentru a ilustra interdependenţa factorilor psihici generatori de eficienţă personală (vezi figura 4.1).

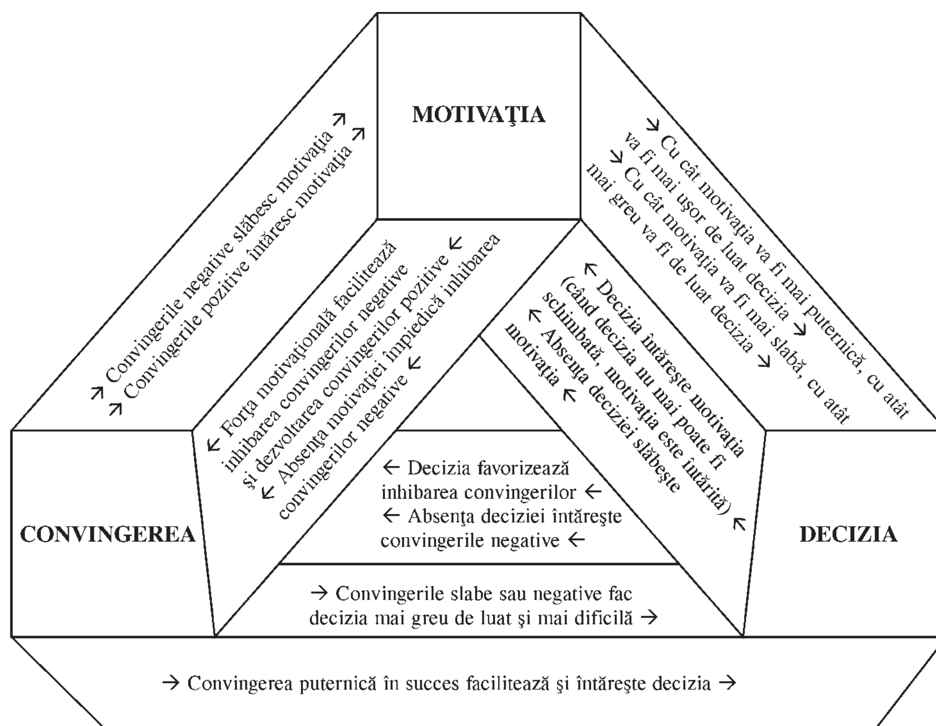


Figura 4.1. *Interacţiuni între motivaţie, convingere şi decizie în eficienţa personală*

Această schemă evidenţiază că „în primul rând trebuie să aibă loc fixarea unui obiectiv motivant. Este necesar apoi efortul de a atinge un grad de convingere suficient pentru a putea fi luată decizia de a îndeplini obiectivul în cauză. La rândul ei, decizia întâlneşte motivaţia şi realizează totodată întărirea convingerii, ceea ce face ca decizia să fie şi mai mult întărită... Este ca şi cum am fi angajaţi într-o spirală care asigură succesul prin mobilizarea progresivă a tuturor resurselor şi capacităţilor noastre, în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse” (Decker, 1989, p. 20).

Extrem de interesantă este şi concepţia propusă de Guy Missoum într-o lucrare publicată în 1999, iar în traducere românească în 2003. Autorul consideră că eficienţa (reuşita) este determinată de trei categorii de factori : 1) *potenţialul psihologic* (concretizat într-o serie de capacităţi ale individului de : prelucrare a informaţiilor, gestiune a emoţiilor, întreţinere a relaţiilor interpersonale optime, disponibilizare a energiei şi dinamismului comportamental, încredere în sine) ; 2) *training-ul mental* (definit ca ansamblul mijloacelor şi modalităţilor mentale prin care individul îşi dezvoltă şi perfecţionează propriile resurse psihice) ; 3) *strategiile mentale* (partea „ascunsă şi inedită” a reuşitei care asigură pregătirea şi gestiunea eficientă a acţiunilor, ca şi permanenţa lor, prin ele individul proiectându-şi şi programându-şi succesul). Mai importantă însă decât fiecare dintre aceste categorii de determinanţi psihologici este interacţiunea lor, redată de autor într-o schemă sugestivă pe care o preluăm şi noi (vezi figura 4.2).

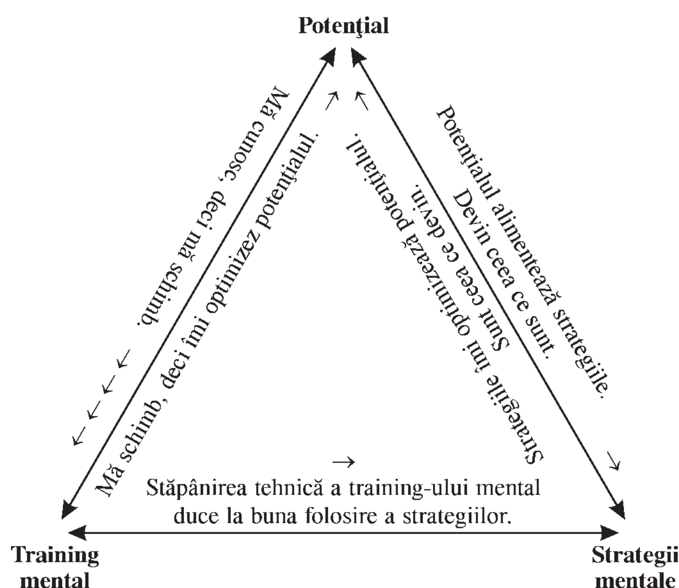


Figura 4.2. *Interrelaţiile dintre factorii reuşitei*

Ideea potrivit căreia diferenţele de eficienţă/eficacitate dintre indivizi se datorează unor însuşiri şi capacităţi personale, numite în psihologie *diferenţe individuale*, prinde un contur din ce în ce mai evident în prezent. Au fost propuse chiar şi o serie de modele cu privire la rolul diferenţelor individuale în obţinerea eficienţei personale. Campbell (1990), Motowidlo *et al.* (1997) consideră că, în esenţă, eficienţa personală are trei determinanţi : 1) cunoştinţele declarative (cunoştinţe despre fapte, principii, scopuri strâns legate de abilităţile personale, de trăsăturile de personalitate, experienţă etc.) ; 2) cunoştinţele procedurale şi priceperile, îndemânările, disponibilităţile psihomotorii, fizice etc. ; 3) motivaţia (opţiunea de a performa, nivelul de efort şi persistenţa efortului). Multe cercetări sunt dedicate relaţiei dintre eficienţă şi abilităţile cognitive. Unele dintre acestea (vezi, de exemplu, Schmidt, Hunter, 1998 ; Bobko, Roth, Potosky, 1999) au arătat că indivizii cu abilităţi cognitive înalte sunt mai eficienţi decât cei cu abilităţi cognitive scăzute. Şi relaţia dintre anumite trăsături de personalitate şi eficienţă a fost cercetată, deşi rezultatele obţinute nu sunt atât de concludente. Totuşi, din perspectiva teoriei Big-Five, s-a descoperit că cea mai puternică este relaţia dintre eficienţă şi stabilitatea emoţională, nevrotism şi conştiinciozitate (Barrick, Mount, 1991).

Un loc aparte în discuţia noastră despre eficienţa personală trebuie să-l ocupe rolul care se atribuie din ce în ce mai mult modului de percepere a propriei eficienţe în procesul asigurării eficienţei sau ineficienţei. Conceptul de *autoeficienţă percepută* a fost lansat şi fundamentat de A. Bandura (1986 ; 1997 ; 2003). Perceperea propriei eficacităţi se referă la „aprecierile oamenilor cu privire la propriile capacităţi de a organiza şi de a executa o serie de acţiuni necesare pentru a obţine diferite tipuri de performanţe" (Bandura, 1986, p. 395). Formularea sugerează că autoeficienţa percepută

este specifică unui anumit câmp de acţiune (o persoană se poate percepe ca fiind eficientă într-o activitate şi ineficientă în alta). Fiind variabilă de la o activitate la alta, înseamnă că autoeficienţa nu este o trăsătură de personalitate. Se presupune totuşi că ar exista o foarte strânsă legătură între percepţia propriei autoeficienţe şi autostimă, ca trăsătură de personalitate, ele influenţându-se reciproc. Din păcate însă, nu există date empirice cu privire la relaţia dintre cele două variabile. Mai sigur este faptul că nivelul (înalt sau scăzut) al evaluării eficacităţii influenţează comportamentele şi performanţele umane. De pildă, unele studii făcute pe agenţii de asigurări au arătat că autoaprecierea înaltă a eficacităţii contribuie în mod semnificativ la cantitatea şi calitatea performanţelor vânzărilor. De asemenea, s-a arătat că, pe cât sunt mai înalte aprecierile autoeficienţei tehnicienilor din domeniul telecomunicaţiilor, pe atât vor scădea întârzierile şi absenţele de la lucru. Bandura (1986) arată că perceperea autoeficacităţii influenţează performanţa, deci eficacitatea, prin intermediul sarcinii şi al nivelului performanţei. O persoană care se apreciază ca fiind foarte eficace va aspira la un nivel al performanţei deasupra capacităţilor ei, ceea ce va face, pe de o parte, să se concentreze pe cerinţele sarcinii, iar, pe de altă parte, să se angajeze plenar într-o nouă oportunitate, în felul acesta fiind încurajat un proces constructiv. Dimpotrivă, o persoană care se apreciază ca fiind mai puţin eficientă îşi va orienta atenţia mult prea mult pe aspectele ineficiente, spre restricţii şi spre obstacolele insurmontabile implicate în sarcină. Ca urmare, persoana respectivă va fi mai puţin eficientă, iar pe viitor se va orienta spre sarcini uşoare.

Percepţia autoeficacităţii prezintă efecte pozitive sau negative nu doar pentru individ, ci şi pentru organizaţie. În organizaţiile în care există o bună percepere a autoeficienţei vom întâlni oameni motivaţi şi productivi, în timp ce în organizaţiile în care perceperea autoeficienţei este slabă vor predomina oameni care depun puţin efort în munca lor, care nu-şi dezvoltă propriile abilităţi. Asistăm la ceea ce se numeşte un proces negativ de autoîmplinire a profeţiei.

Cercetările mai noi arată că eficienţa este influenţată nu doar de evaluarea autoeficienţei, ci şi de o serie de alte variabile, printre care mai importante sunt : cultura organizaţională, orientarea spre realizare, scopurile şi feedback-ul. De exemplu, în culturile organizaţionale caracterizate prin individualism, oamenii vor obţine performanţe mai mari dacă vor lucra individual, pe când în culturile orientate spre colectivism oamenii vor obţine performanţe mai mari în contextul propriului lor grup de muncă. Earley (1993) a descoperit că managerii din Statele Unite ale Americii aveau o percepţie de sine asupra eficienţei mai avantajoasă atunci când lucrau pe cont propriu decât atunci când lucrau în grup cu persoane asemănătoare sau diferite. Managerii din China şi Israel, din contră, aveau realizări înalte ale eficienţei când lucrau într-un grup cu colegi ce aveau aceeaşi orientare. Explicaţia era simplă : ţările nord-americane şi cele europene cultivă individualitatea, în timp ce unele ţări asiatice cultivă colectivitatea (informaţii suplimentare cu privire la problema menţionată vezi în Vrugt, 1996, pp. 393-398).

Dată fiind importanţa tuturor acestor diferenţe individuale (temperamentale, aptitudinale, cognitive, motivaţionale etc.) în determinarea eficacităţii personale, se impune necesitatea considerării lor în procesele organizaţionale. Pentru a garanta obţinerea unei eficacităţi individuale înalte, organizaţiile trebuie să selecteze indivizii pe baza abilităţilor,

experienţei, personalităţii. De asemenea, ele trebuie să implementeze programe de training care să urmărească îmbunătăţirea tuturor resurselor psihice ale oamenilor. În fine, expunerea membrilor organizaţiei la experienţe specifice (*mentoring*, *coaching* etc.) ar fi la fel de utilă în vederea creşterii eficienţei/eficacităţii personale.

4.2. *Eficienţa/eficacitatea interpersonală*

Faptul că unii oameni sunt mai eficienţi decât alţii în relaţiile lor interpersonale este de domeniul evidenţei. Nu doar contactul dintre două persoane asigură automat creşterea eficienţei, ci şi armonizarea şi adaptarea lor reciprocă, centrarea susţinută pe realizarea obiectivelor comune, interinfluenţarea lor, generatoare de efecte sinergetice. *Relaţiile de intercomunicare*, prin epurarea lor de unele fenomene perturbatoare, cum ar fi blocajul şi bruiajul comunicării, filtrarea şi distorsionarea informaţiilor, capătă valenţe deosebite în asigurarea şi chiar creşterea eficienţei. *Intercunoaşterea* bazată pe încredere şi stimă reciprocă, pe deţinerea unei cantităţi de informaţie acceptabilă bunului mers al interacţiunii şi, mai ales, prin evitarea dezechilibrelor informaţionale (o persoană deţine informaţii despre o alta sau despre un subiect, o alta nu ; una deţine informaţii esenţiale, alta, informaţii precare, neesenţiale) se instituie şi ea într-o premisă fundamentală a funcţionării eficiente a relaţiilor interpersonale. *Relaţiile afectiv-simpatetice* sincere, profunde, marcate de sentimente de prietenie reciproc împărtăşită favorizează în egală măsură eficienţa relaţiilor interpersonale. Din cele câteva exemple de mai sus rezultă că eficienţa interpersonală derivă din *tipul* şi *natura* relaţiilor dintre oameni, şi mai ales din unele caracteristici ale acestora. Materia primă a eficienţei interpersonale n-o mai constituie gestiunea diferenţelor psihoindividuale, ci *gestiunea abilităţilor şi competenţelor sociale şi psihosociale ale persoanelor.*

Fără a intra în dispute terminologice, precizăm că noţiunea de *abilităţi sociale şi psihosociale* este utilizată de cei mai mulţi autori pentru a denumi însuşirile psihocomportamentale asimilate şi sedimentate în interioritatea persoanei în urma repetării lor, rolul acestora fiind acela de a facilita conduitele şi comportamentele interpersonale ale oamenilor. Chiar dacă termenii folosiţi diferă de la autor la autor (unii le numesc „competenţe sociale”, alţii „abilităţi cotidiene” sau chiar „comportamente operaţionale”), conţinutul lor este acelaşi. Poate că cea mai bună conceptualizare a fost formulată de Michael Argyle care scrie : „Competenţele sociale sunt pattern-uri ale comportamentului social care dau indivizi competenţi din punct de vedere social, cu alte cuvinte, capabili să producă efectele scontate asupra celorlalţi indivizi” (Argyle, 1998, p. 74). Tot Argyle este cel care a elaborat, printre primii, şi un model explicativ al competenţelor sociale. În lucrarea sa *The Psychology of Interpersonal Behavior*, apărută în 1967, şi apoi în multe alte ediţii, Argyle, pornind de la analogia cu deprinderile motrice, introduce în modelul abilităţilor sociale câteva elemente dintre care mai importante sunt : scopurile persoanelor intrate în interacţiune, percepţiile lor reciproce, tehnicile sociale ale celor două persoane interrelaţionate, diferite tipuri de feedback (vezi figura 4.3).

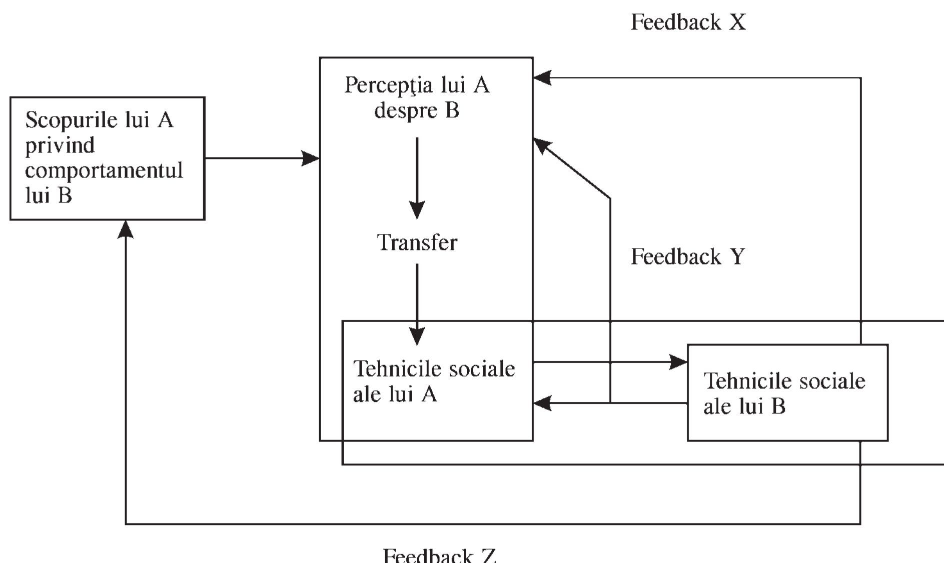


Figura 4.3. *Modelul abilităţilor sociale*

Scopurile persoanelor interrelaţionate sunt extrem de diverse : transmiterea cunoştinţelor şi informaţiilor, obţinerea informaţiilor, schimbarea atitudinilor, comportamentelor şi convingerilor partenerului de relaţie, modificarea stărilor afective, modificarea personalităţii, dirijarea muncii altora, supravegherea şi coordonarea activităţii grupurilor etc. *Perceperea celuilalt* se realizează prin intermediul canalelor vizuale, auditive, uneori tactile. *Transferul* vizează procesarea informaţiei recepţionate în scopul elaborării planurilor de acţiune. *Răspunsul subiectului* constă în iniţierea şi controlarea acţiunilor care au fost elaborate anterior. Cele trei *forme de feedback* favorizează informaţiile pe care se întemeiază acţiunea coercitivă ce permite adaptarea la contextul situaţional sau eliminarea informaţiilor din planul de răspuns general. Feedback-ul *X* oferă informaţii despre modul inadecvat în care *B* răspunde intenţiilor lui *A*. Feedback-ul *Y* oferă indicii despre compatibilitatea tehnicilor sociale ale lui *A* şi *B*. Feedback-ul *Z* are ca rezultat modificarea motivaţiei lui *A* ca urmare a comportamentului lui *B*. *A* şi-a realizat obiectivele deoarece *B* s-a comportat aşa cum a dorit *A*, de aceea, în continuare, *A* îşi va formula alte obiective pentru atingerea cărora va acţiona adecvat (vezi Argyle, 1976, pp. 95-96).

Schema generală propusă de Argyle ajută la înţelegerea proceselor psihologice care contribuie la formarea (elaborarea) comportamentelor sociale corecte. După Argyle, acestea sunt :

- *asertivitatea* (capacitatea de a-l influenţa sau de a-l comanda pe celălalt) ;
- *gratificaţia/sprijinul* („cheia prieteniei şi atracţiei interpersonale" constă în susţinerea celorlalţi într-o situaţie sau relaţie, în mărirea atracţiei celuilalt pentru ego, în creşterea cât mai mare a influenţei, atunci când sprijinul este în acord cu comportamentul dorit) ;
- *comunicarea nonverbală* (surâsul, privirea intensă, apropierea spaţială, vocea mai puternică, mai ascuţită şi expresivă, gesturi numeroase îndreptate spre celălalt, gesturi puţine îndreptate spre sine) ;

- *comunicarea verbală* (se află în centrul performanţei şi competenţei sociale ; persoanele eficiente sunt cele care vorbesc inteligibil, care desfăşoară conversaţii bogate, cele care se adaptează stilului verbal al interlocutorului, modificându-şi debitul, vocea, accentul etc.) ;
- *empatia, cooperarea şi atenţia acordată celorlalţi* (capacitatea de a te transpune în emoţiile şi gândurile altora, cea de a ţine cont de obiectivele altora şi de propriile obiective ; de a şti să negociezi, adică de a găsi o soluţie „integrativă”, fiecare parte făcând concesii astfel încât principalele obiective ale fiecărei părţi să fie atinse) ;
- *cunoaşterea şi rezolvarea problemelor* (evocă rolul factorilor cognitivi în relaţionarea interpersonală : cunoaşterea regulilor, comportamentelor ; înţelegerea adevăratei naturi a situaţiilor şi relaţiilor) ;
- *prezentarea sinelui* (comportamentul care vizează influenţarea manierei în care suntem văzuţi de ceilalţi) ;
- *diversificarea comportamentelor în funcţie de situaţii şi relaţii* (unele situaţii sunt mai dificile şi creează anxietate, altele sunt standard şi pretind comportamente stereotipe ; fiecare dintre aceste situaţii reclamă capacităţi şi comportamente diferite care, dacă individul le posedă, asigură eficienţa).

Eficienţa/eficacitatea interpersonală este dependentă de capacitatea indivizilor aflaţi în relaţie de a traduce în practică, de a transpune în comportamentele lor interpersonale, unele, dacă nu chiar toate competenţele sociale prezentate mai înainte. De exemplu, cercetările au arătat că persoanele care zâmbesc, care au o voce caldă şi amabilă, care privesc mai mult interlocutorul şi se apropie de el sunt mai eficiente în relaţiile lor interpersonale decât cele care au o figură taciturnă, o voce tăioasă sau care ocolesc privirea interlocutorului. La fel, cei care utilizează un număr mare de tehnici verbale (aprobă, complimentează, pun întrebări, găsesc subiecte comune de discuţie, se adresează oamenilor folosind numele lor mic, vorbesc despre lucruri agreabile, au umor) sunt extrem de eficienţi în relaţiile interpersonale. Cât priveşte acest ultim plan, extrem de importantă este şi ceea ce unii autori numesc „inteligenţa relaţională” (vezi Pierson, 1999).

Competenţele/abilităţile sociale joacă un rol pozitiv nu numai în planul vieţii personale şi interpersonale, ci şi în cel al activităţii de muncă. Argyle arată, de altfel, că abilităţile de conducere au fost studiate printre primele, studiile demonstrând că productivitatea grupurilor de muncă este mai mare dacă persoanele care le conduc şi supraveghează posedă anumite competenţe. Efectele pozitive sunt cu atât mai mari cu cât munca este mai puţin automatizată. Ele se manifestă mai ales în ceea ce priveşte scăderea absenteismului şi creşterea satisfacţiei. De aici şi ideea pe care insistă atât de mult Argyle, şi anume necesitatea cultivării şi antrenării competenţelor sociale ale oamenilor ca o premisă esenţială a creşterii eficienţei lor (vezi Argyle, 1998, pp. 94-95).

Eficienţa/eficacitatea interpersonală se obţine însă nu numai prin gestionarea raţională a abilităţilor şi competenţelor sociale şi psihosociale, a componentelor intrinsece acestora, ci şi prin *gestiunea dinamicii relaţiilor* ca atare, luate în desfăşurarea şi perpetua lor continuitate. Din acest punct de vedere, extrem de sugestive ni se par a fi cuvintele unui bun cunoscător al problematicii relaţiilor interpersonale : „Nu oamenii sunt în relaţii, ci relaţiile sunt în oameni şi, în acest sens, relaţiile evoluează pe măsură ce credinţele sau

amintirile oamenilor despre ele se schimbă, dar oamenii înşişi se schimbă. Astfel, schimbările ce apar în cadrul relaţiilor sunt legate indisolubil de schimbări în semnificaţia relaţiei, în parteneri (inclusiv în situaţiile lor) sau în viitorul comun al celor doi parteneri, precum şi de evoluţia persoanelor înseşi" (Duck, 2000, p. 26). Din păcate, psihologia socială teoretică a acordat mai puţin interes studierii evoluţiei relaţiilor, ea insistând cu precădere asupra debutului relaţiilor, asupra atracţiilor iniţiale, a caracteristicilor preexistente ale indivizilor, a condiţiilor contextuale sau individuale în care se stabilesc relaţiile. Or, mult mai importante decât toate acestea sunt aspectele care vizează *consolidarea* şi *menţinerea* relaţiilor, în ciuda factorilor fortuiţi sau perturbatori ce apar pe traseul funcţionării lor. *Managementul* şi *întreţinerea* relaţiilor vor fi noile teme predilecte ale psihologiei sociale. Aceste cercetări vor schimba, probabil, viziunea explicativ-interpretativă asupra eficienţei interpersonale. Este de aşteptat ca eficienţa interpersonală să fie explicată nu numai prin intermediul unor pattern-uri comportamentale, cum sunt abilităţile şi competenţele sociale, ci şi prin alte formaţiuni şi structuri psihice mult mai flexibile şi adaptabile. Un asemenea fapt va fi cu atât mai necesar pentru mediile organizaţionale care cunosc o transformare de-a dreptul impresionantă ca urmare a noilor solicitări cărora trebuie să le facă faţă.

La fel de semnificativ este şi un alt fapt. Există tendinţa, evident nejustificată, de a împărţi relaţiile interpersonale în bune şi proaste, favorabile şi nefavorabile. Or, o relaţie nu poate fi în întregul ei de un fel sau altul ; dimpotrivă, conţine în sine ambele categorii de elemente, în grade şi proporţii diferite. Steve Duck consideră că „toate relaţiile conţin atât o *parte luminoasă*, cât şi o *parte întunecoasă*. Principala problemă care se ridică este aceea de a controla partea întunecoasă (diferende, certuri, momente dureroase) în contextul părţii luminoase. Oamenii care relaţionează cu succes *controlează* partea proastă : ei pur şi simplu *nu au* o parte proastă" (Duck, 2000, p. 53). Reţinem din afirmaţia lui Duck că numai integrarea celor două părţi într-una singură conferă forţă şi putere relaţiei interpersonale. Interacţiunea dintre cele două părţi construieşte semnificaţia relaţiei şi explică dinamica ei în timp, menţinerea sau destrămarea ei. „Persoanele care relaţionează fac mai mult decât să ofere recompense şi să impună costuri : ele încearcă să găsească o cale de a le face faţă într-un mod semnificativ. Costurile nu sunt numai cognitive şi emoţionale, deţinând şi costuri adiţionale ale propriului lor management, astfel încât analiza unui cost devine un regres infinit" (Duck, 2000, p. 181). Ideea costurilor propuse de managementul relaţiei ni se pare a fi mai mult decât utilă pentru problema discutată aici, ea sugerând că numai managementul raţional al relaţiilor conduce la obţinerea eficienţei interpersonale.

4.3. *Eficienţa/eficacitatea grupală*

Dacă până acum am avut în vedere mai ales relaţiile diadice dintre persoane, de data aceasta ele trebuie multiplicate şi extinse la nivelul întregului grup. Nu numai individul sau indivizii aflaţi în relaţie pot fi eficienţi sau ineficienţi, ci şi grupul luat în ansamblul său poate fi eficient sau ineficient. La prima vedere, s-ar părea că eficienţa grupală rezultă dintr-o simplă adiţionare sau multiplicare a eficienţei personale şi a celei

interpersonale. În realitate, lucrurile sunt mult mai complexe decât par la prima vedere. Grupul atrage după sine nu numai simpla multiplicare cantitativă a relaţiilor dintre mai mulţi membri, ci şi intrarea în funcţiune a unor fenomene *psihologice* calitative cu totul noi faţă de cele de la nivelul personal şi interpersonal. Existenţa unui scop comun, a interacţiunii între membri în vederea realizării acestuia, a ierarhizării statutelor şi rolurilor membrilor grupului va genera apariţia unui nou tip de psihologie, şi anume *psihologia colectivă*, total diferită de cea individuală. Ca urmare, eficienţa grupală se va obţine atunci când va exista o gestiune raţională a acestei noi psihologii. Autorii care au fost preocupaţi de stabilirea diferenţelor dintre grupurile eficiente şi cele ineficiente s-au orientat spre surprinderea unor caracteristici şi particularităţi ale grupurilor şi ale sarcinilor care se realizează în cadrul lor. Douglas McGregor (1960) creiona „cu simplu bun-simţ”, cum se exprima el, caracteristicile unui grup eficient care funcţionează bine, dar şi pe cele ale unui grup ineficient care funcţionează prost. Pentru a face şi mai evidentă diferenţa dintre cele două categorii de grupuri, preferăm să punem faţă în faţă, pe două coloane, caracteristicile lor aşa cum au fost schiţate de Douglas McGregor (1969, pp. 188-194) :

Tabelul 4.3. *Caracteristicile grupurilor eficiente şi ale grupurilor neeficiente*

GRUPURI EFICIENTE	GRUPURI NEEFICIENTE
1. Atmosferă confortabilă, destinsă, fără nici o rigiditate şi fără tensiuni vizibile ; oamenii se simt implicaţi şi interesaţi ; nu există semne de plictiseală.	1. Atmosfera este impregnată de indiferenţă şi plictiseală, tensiuni şi conflicte, ostilitate şi antagonism, rigiditate şi formalism excesiv ; grupul nu este nici solicitat prin sarcina sa, nici implicat în ea.
2. Discuţii numeroase între toţi participanţii, fără a se îndepărta de sarcina grupului ; dacă discuţiile depăşesc subiectul, imediat sunt readuse la normal.	2. Unele persoane tind să domine discuţiile ; adeseori intervenţiile lor sunt în afara subiectului ; există puţine tentative de a menţine grupul centrat pe scopurile lui.
3. Sarcina şi obiectivul grupului sunt bine înţelese şi acceptate de membrii grupului ; există o discuţie liberă asupra determinării obiectivului până când acesta este formulat într-o asemenea manieră încât să satisfacă toţi membrii grupului.	3. Sarcinile şi obiectivele grupului nu sunt bine înţelese de membri, aceştia având obiective diferite şi personale, pe care încearcă să le realizeze în grup ; aceste obiective sunt adeseori în conflict între ele şi mai ales în raport cu sarcina grupului.
4. Membrii se ascultă unii pe alţii, fiecare idee suscită atenţie ; oamenii nu se tem să emită idei creative, chiar dacă acestea sunt extreme.	4. Oamenii nu se ascultă reciproc ; discuţiile sar de la o idee la alta într-o manieră incoerentă ; oamenii ţin discursuri cu intenţia evidentă de a impresiona pe alţii, şi nu de a face să progreseze munca.
5. Dezacordurile nu sunt evitate, oamenii încearcă să se adapteze la ele ; dezacordurile nu sunt trecute cu vederea, nici lichidate printr-o acţiune prematură a grupului ; ele sunt serios examinate, încercându-se soluţionarea lor.	5. Dezacordurile sunt prost gestionate de grup ; ele sunt complet suprimate de liderii cărora le este teamă de conflicte ; se poate ajunge la un „război” deschis, la dominarea unui subgrup de un altul ; sunt soluţionate prin votul unei mici majorităţi.

GRUPURI EFICIENTE	GRUPURI NEEFICIENTE
6. Deciziile sunt luate prin consens ; votul formal este folosit la minimum ; grupul nu acceptă majoritatea simplă ca bază posibilă pentru acţiunile sale.	6. Deciziile sunt luate într-o manieră prematură, înainte ca problemele reale să fie examinate ; majoritatea simplă este considerată suficientă ; minoritatea încearcă resentimente şi nu se angajează în realizarea deciziilor luate.
7. Critica este frecventă, deschisă, fără a degenera în atac personal, este constructivă şi are ca scop distrugerea obstacolelor care împiedică grupul să-şi realizeze munca.	7. Pot exista critici, dar ele sunt surse de tensiuni, de ostilitate personală, critica ideilor tinde să fie distructivă.
8. Oamenii au libertatea de a-şi exprima sentimentele şi ideile asupra problemelor sau activităţilor grupului ; fiecare ştie ce gândeşte şi simte celălalt.	8. Sentimentele personale sunt mai degrabă ascunse decât puse în lumină.
9. Desemnarea celor care urmează să îndeplinească deciziile este clar făcută şi acceptată.	9. Deciziile nu sunt clare, nimeni nu ştie ce are de făcut ; chiar dacă sunt stabilite responsabilităţile, este pusă în pericol realizarea lor ulterioară.
10. Liderul nu este permanent, el putând fi înlocuit cu unul dintre membrii grupului pentru o perioadă determinată de timp ; membrii grupului sunt utilizaţi ca „resurse" pentru activitatea de conducere.	10. Liderul este permanent, el putând fi puternic sau slab, dar este întotdeauna „în capul mesei".
11. Grupul are conştiinţa propriei identităţi în toate activităţile, revizuindu-şi regulat modul de activitate.	11. Grupul tinde să evite orice discuţie asupra propriei funcţionări ; există discuţii de acest fel după reuniuni, dar nu în timpul lor.

Încă din 1960, McGregor atrăgea atenţia asupra faptului că, dacă superiorii admit strânsa interdependenţă ce caracterizează industria modernă, dacă ei sunt mai puţin interesaţi de puterea personală şi mai mult de exploatarea tuturor resurselor umane în vederea realizării obiectivelor, atunci ei ar trebui să fie preocupaţi de a construi grupuri puternice, de a realiza interacţiuni care nu pot exista decât în grupurile cu adevărat eficace. Ei ar trebui să refuze discuţiile în deciziile care privesc organizaţia dacă ele nu se fac în cadrul grupului. Şi, invers, dacă sunt interesaţi de puterea personală, de conducerea prin ordine şi control bazată pe principiul „dezbină şi stăpâneşte", atunci, în mod sigur, vor ajunge la grupuri ineficiente. Rezultă din cele de mai sus că grupurile eficace vor fi cele în care conducerea este de tip participativ, corespondentă presupoziţiilor teoriei Y, iar grupurile ineficace vor fi cele în care conducerea este de tip autoritar sau liber-permisiv, corespondentă presupoziţiilor teoriei X (teoriile X şi Y vor fi prezentate în capitolul următor).

Alţi autori (Cartwright, 1968) au considerat că una dintre proprietăţile grupurilor, şi anume coeziunea lor, dată de numărul şi puterea atitudinilor mutual-pozitive dintre membrii grupului, ar îndeplini un rol esenţial în explicarea eficienţei/eficacităţii grupale. În continuare redăm o schemă care serveşte la analiza eficacităţii grupului dintr-o asemenea perspectivă (vezi figura 4.4).

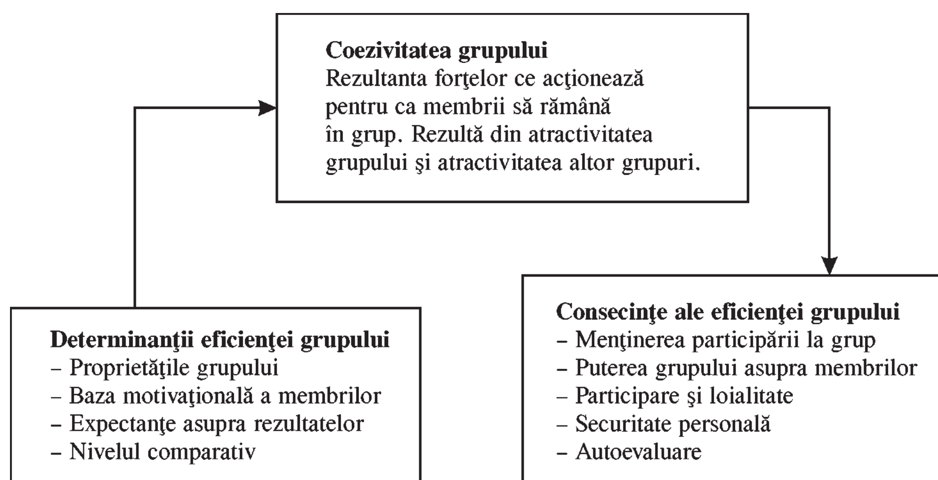


Figura 4.4. *Relaţia dintre coeziune şi eficienţa grupului*

Studiile empirice au pus în evidenţă relaţia pozitivă dintre coezivitatea înaltă a grupurilor şi productivitatea lor, pe de o parte, şi satisfacţia în grup, pe de altă parte. Membrii grupurilor coezive au mai puţine anxietăţi legate de muncă în comparaţie cu cei din grupurile noncoezive. Ei sunt mai bine adaptaţi în organizaţie, au rate mai mici de absenteism, tensiuni mai scăzute în intensitate, fenomen provenit din suportul psihologic asigurat de grup (vezi Huczynski, Buchanan, 1994, pp. 254-255). Cercetările recente au mers şi mai departe, referindu-se la o serie de fenomene particulare psihosociale, cum ar fi, de exemplu, ambiguitatea rolurilor, care afectează eficienţa grupurilor. Tubbs şi Collins (2000) au descoperit existenţa unei relaţii negative între ambiguitatea rolului şi eficienţa în posturile strict profesionale, tehnice şi manageriale. De asemenea, ei au găsit o relaţie negativă între ambiguitatea rolului şi autoestimarea performanţelor. Nu s-a descoperit însă o relaţie semnificativă între conflictul de rol şi performanţele postului.

Extrem de interesante sunt cercetările care postulează existenţa unei strânse relaţii între gradul/nivelul de interdependenţă a membrilor grupurilor în vederea realizării sarcinilor de muncă şi eficienţa grupului. În principiu, se desprind trei tipuri de interdependenţă : 1) *grupuri înalt interdependente*, care conţin membri ce cooperează în vederea obţinerii rezultatelor, toţi membrii fiind răspunzători în mod egal de calitatea muncii prestate (de exemplu, un grup responsabil de realizarea unei noi campanii de publicitate) ; 2) *grupuri slab interdependente* în care munca poate fi structurată interdependent, dar ea este practic realizată individual, ceea ce contează fiind recompensa în funcţie de excelenţa individuală (de pildă, o echipă de vânzări în care fiecare membru are responsabilitatea vânzărilor pe un anumit teritoriu, plata făcându-se pe baza performanţelor personale obţinute) ; 3) *grupuri hibride* care combină elemente de muncă independentă cu elemente de muncă în echipă (un grup de cercetători dintr-un laborator care se ocupă de dezvoltare, fiecare având o cercetare proprie, dar şi posibilitatea de a colabora pentru acţiuni mai complexe). Care dintre aceste trei tipuri de interdependenţă

este mai eficient ? În literatura de specialitate întâlnim cel puţin trei relaţii posibile între interdependenţa totală (a sarcinii şi a rezultatelor) şi eficienţa grupului :

1) *cu cât mai mult, cu atât mai bine* (eficienţa grupului ar putea creşte o dată cu creşterea gradului de interdependenţă) ;
2) *prea mult sau prea puţin este dăunător* (nivelurile prea înalte sau prea joase ale interdependenţei vor submina eficienţa grupului ; prea puţină interdependenţă duce la niveluri scăzute de interacţiune între membrii grupului ; niveluri prea înalte de interdependenţă pot creşte gradul de coordonare atât de mult încât costurile să fie mai mari decât beneficiile) ;
3) *nici o relaţie* (calitatea realizării sarcinilor, coordonarea activităţii membrilor grupului, efortul colectiv direcţionat către sarcină, satisfacţia muncii pot să nu fie direct influenţate de gradul de interdependenţă, ci de cu totul alte variabile ale sistemului organizaţional).

Ipotezele de mai sus sunt valabile doar pentru situaţiile extreme (interdependenţă înaltă, interdependenţă scăzută). Cum se prezintă lucrurile însă în cazul interdependenţei-hibrid ? Deşi această formă de interdependenţă a intrat relativ recent în perimetrul abordărilor ştiinţifice, abia prin anii ’80, ’90, şi în legătură cu ea au fost emise o serie de ipoteze. S-a presupus că formele-hibrid de interdependenţă ar avea trei categorii de efecte posibile : 1) ele pot combina adiţional efectele de bază ale formaţiunilor individuale şi de grup ; 2) ele pot adopta elementele cele mai bune din cele două formaţiuni, fără a prelua şi dezavantajele lor, creând o sinergie pozitivă ; 3) ele pot da naştere la o sinergie negativă, capturând dezavantajele muncii individuale şi în echipă, fără a obţine şi beneficiile acestora. Nu ne propunem să formulăm vreun răspuns în legătură cu chestiunile de mai sus. Intenţia noastră a fost doar de a atrage atenţia asupra importanţei acestei variabile, numită interdependenţă, şi a relaţiilor ei posibile cu eficienţa grupului. Informaţii suplimentare pot fi găsite într-o cercetare întreprinsă de Ruth Wageman (2002) asupra a 800 de tehnicieni din 152 de grupuri ale corporaţiei Xerox.

Constatările făcute cu prilejul cercetărilor empirice au condus la elaborarea unor modele teoretice ale eficienţei grupurilor. Dintre ele, mai cunoscute sunt cele construite de McGrath (1964) şi Gladstein (1984), care recurg la o schemă de tip cibernetic bazată pe *intrări* (factori individuali, de grup şi de mediu), *procese şi interacţiuni de grup* (comunicare, conflicte, interdependenţe) şi *ieşiri* (performanţă, satisfacţie). Hackman (1987) a elaborat modelul normativ al eficienţei grupului (care explicitează cele mai importante „pârghii de performanţă” pe care organizaţia le-ar putea utiliza pentru a întări eficienţa grupului), iar Shea şi Guzzo (1987) au conceput eficienţa grupului ca pe o consecinţă a trei factori : 1) *interdependenţa rezultatelor* ; 2) *interdependenţa sarcinilor* ; 3) *potenţa* (aceasta din urmă fiind dată de resurse, recompense şi obiective). Campion, Medsker şi Higgs (1993), trecând în revistă literatura de specialitate, au propus un model care reprezintă o sinteză a tuturor celorlalte. Acesta este considerat un „metamodel” al eficacităţii grupului, deoarece reprezintă un model hibrid al altora. În esenţă, se consideră că eficienţa grupului este determinată direct de cinci categorii de factori : 1) *designul* job-*ului* (centrat pe natura sarcinii) ; 2) *interdependenţa* (gradul în care

fiecare membru al grupului interacţionează cu ceilalţi în privinţa realizării scopurilor/ sarcinilor) ; 3) *compoziţia grupului* (eterogenitate, flexibilitate, mărime, preferinţe pentru munca în grup) ; 4) *contextul organizaţional* (oportunităţi de perfecţionare, suport managerial, comunicare şi cooperare între grupuri) ; 5) *procese* (susţinere şi suport social, comunicare şi cooperare în interiorul grupurilor) (vezi Jex, 2002, pp. 324-334).

4.4. *Eficienţa/eficacitatea organizaţională*

Eficienţa/eficacitatea organizaţională reprezintă, pe de o parte, un fel de *sumum* al tuturor celorlalte de până acum ; pe de altă parte, ea le depăşeşte pe toate, aducând o serie de elemente noi.

În primul rând, avem în vedere *specificul resurselor* ce urmează a fi gestionate în vederea obţinerii ei. În cazul eficienţei organizaţionale, resursele gestionate nu sunt exclusiv subiective sau exclusiv obiective, exclusiv de natură psihologică (psihoindividuală, psihosocială) sau exclusiv de natură organizaţională (reguli şi constrângeri formale, structuri organizatorice oficiale etc.). Dimpotrivă, ele sunt *resurse complexe* ce presupun *îmbinarea*, *mixtarea* subiectivului cu obiectivul, a psihologicului cu materialul. Mai mult, întâlnim o oarecare predominanţă a resurselor materiale, de natură strict organizaţională, care constituie nu numai condiţii indispensabile desfăşurării proceselor organizaţionale, ci şi, am putea spune, „materia primă” a unor asemenea procese. Oricât de motivaţi ar fi membrii organizaţiei, oricât de bune ar fi relaţiile dintre ei, dacă lipsesc resursele material-financiare, cele informaţionale, dacă tehnologia este învechită, dacă produsele realizate sunt necompetitive, atunci este greu de presupus că organizaţia în întregul ei ar fi eficientă.

În al doilea rând, eficienţa organizaţională are un *grad de extensie* mult mai mare spre deosebire de celelalte, care sunt localizate la nivelul unui singur individ, a doi indivizi aflaţi în relaţie sau al unui grup mic. Eficienţa organizaţională se extinde la nivelul organizaţiei şi chiar dincolo de graniţele ei, răsfrângându-se asupra altor organizaţii care apar în calitate de clienţi, furnizori, consumatori, parteneri de afaceri, concurenţi etc.

În al treilea rând, avem în vedere *gradul de semnificaţie* a eficienţei organizaţionale, evident, mult mai mare, cel puţin pentru mediile, procesele şi finalităţile organizaţionale, decât celelalte. Eficienţa organizaţională are valoare de *simbol* şi constituie unul dintre elementele esenţiale care contribuie la formarea *identităţii de sine* a membrilor organizaţiei. Oamenii trăiesc succesele şi eşecurile organizaţiei din care fac parte, se identifică cu ea, fapt care prezintă o foarte mare valoare motivantă sau demotivantă. Aşadar, nu avem în vedere eficienţa organizaţională în sine, mărimea sau nivelul ei absolut, ci efectele pe care ea le produce asupra indivizilor şi grupurilor – acestea fiind, de fapt, cele care acordă eficacitate mediilor organizaţionale.

Ideea gestiunii raţionale a *tuturor* resurselor din cadrul unei organizaţii în vederea sporirii gradului ei de eficienţă şi eficacitate a fost larg împărtăşită de cei care s-au ocupat de studiul organizaţiei. Ea ocupă însă un loc aparte în cadrul teoriilor moderne ale organizaţiilor, şi mai ales în teoria sociotehnică formulată şi susţinută de cercetătorii de la Institutul Tavistock de investigare a relaţiilor umane de la Londra (Trist, Rice,

Emery). După cum ne reamintim, această teorie postula necesitatea considerării *simultane* a caracteristicilor factorilor sociali şi tehnici în vederea optimizării şi creşterii eficienţei. Mai mult decât atât, ea sugera un număr de principii ale designului postului de muncă (precizarea minimă a sarcinilor, a metodelor de lucru, a modului de repartiţie a sarcinilor, a modalităţilor de control şi chiar a unor evenimente neprevăzute, concomitent cu cauzele lor posibile) (vezi Clegg, 2000). Respectarea tuturor acestor principii asigură creşterea concomitentă a eficacităţii grupurilor şi organizaţiei, interpretată ca sistem.

Dat fiind că în cuprinsul acestei lucrări problematica eficienţei/eficacităţii organizaţionale va reprezenta un centru maximal de interes pentru noi, un fel de *fir roşu* care va străbate toate capitolele, ne propunem ca acum să schiţăm câteva aspecte ale ei, cu intenţia evidenţierii specificului acesteia în raport cu celelalte tipuri de eficienţă prezentate mai înainte.

Dintr-o perspectivă organizaţională, cea mai captivantă problemă a eficienţei/eficacităţii organizaţionale este cea a *condiţiilor* (favorizante sau perturbatoare) care concură la funcţionalitatea ei distinctă. În acest context, desprindem două grupe de cercetări: unele centrate pe studiul *factorilor ocupaţionali* (care ţin de locul de muncă), altele pe investigarea *constrângerilor situaţionale* (de regulă, stresoare), ambele încercând să surprindă atât cauzele generatoare de eficienţă, cât şi efectele în raport cu indivizii, grupurile şi organizaţia ca atare.

Cercetarea factorilor ocupaţionali s-a axat pe surprinderea rolului diferitelor *caracteristici ale postului* asupra eficienţei organizaţionale. Într-un plan mai general teoretic, s-a propus chiar un model al *caracteristicilor postului* (Hackman, Oldham, 1976), care considera existenţa unor relaţii cauzale între trei categorii de variabile: caracteristicile postului, stările psihologice, rezultatele profesionale şi personale. Redăm acest model în figura 4.5:

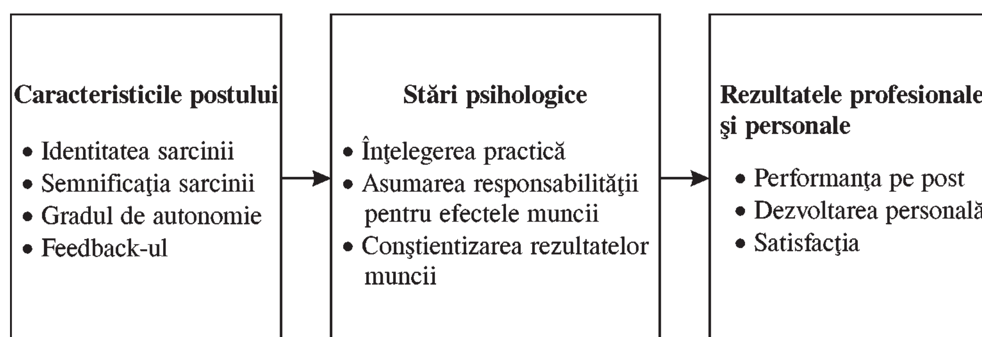


Figura 4.5. *Modelul caracteristicilor postului*

Nu toate cercetările empirice au descoperit existenţa unor relaţii semnificative între aceste variabile, şi mai ales a unor relaţii de tip cauzal. Totuşi, sigur este faptul că designul profesiei sugerat de modelul caracteristicilor postului are efecte pozitive asupra performanţelor organizaţiei.

Alte investigaţii subsumate efortului de a evidenţia rolul caracteristicilor postului în raport cu eficienţa organizaţională au luat în considerare dimensiunea evoluţiei în timp a individului pe post. Murphy (1989) a diferenţiat *stadiul de tranziţie* (indivizi noi în posturi noi, cu sarcini noi) şi *stadiul de menţinere* (cunoştinţele şi abilităţile necesare performării într-o sarcină au fost deja învăţate, iar sarcinile se realizează cu mare uşurinţă, devenind deja automatizate). Obţinerea eficienţei în perioada de tranziţie este condiţionată mai mult de abilităţile cognitive, în timp ce, în perioada de menţinere, pe primul plan trec factorii dispoziţionali (motivaţii, interese, valori).

Cercetările efectuate cu privire la rolul constrângerilor situaţionale asupra eficienţei aduc informaţii şi argumente noi, din care derivă specificul eficienţei organizaţionale. Ele au demonstrat că în prezenţa unor constrângeri situaţionale (de ordin tehnic, informaţional, financiar etc.) se micşorează performanţa pe post. De exemplu, dacă o maşină se strică, alta nu mai poate continua îndeplinirea sarcinii, şi atunci performanţa are de suferit imediat. Influenţa constrângătoare a situaţiei este directă (ca în exemplul de mai înainte), dar şi indirectă, ea afectând performanţa prin solicitarea capacităţilor de reglare suplimentară ale individului. Or, capacitatea de reglare a individului este limitată, o parte a ei se consumă firesc chiar în timpul realizării sarcinii. Dacă la acest consum normal adăugăm şi cantitatea din capacitatea de reglare consumată pentru a face faţă constrângerilor situaţionale, vom înţelege de ce performanţa pe post se va micşora simţitor. Cercetările de ultimă oră sunt ceva mai nuanţate. Fay şi Sonnentag (2002) au arătat că stresorii şi constrângerile situaţionale pot avea, în anumite situaţii, şi mai ales în anumite planuri, influenţe pozitive. De exemplu, ei produc efecte favorabile (pozitive) asupra iniţiativei personale. Asemenea constatări sunt importante deoarece atrag atenţia asupra faptului că, uneori, factorii de optimizare a performanţelor sunt mult mai importanţi decât stresorii în sine. De pildă, lipsa controlului la locul de muncă, lipsa sarcinilor complexe, semnificative şi solicitante ameninţă mai mult performanţa decât prezenţa unor constrângeri situaţionale.

Cea mai importantă contribuţie referitoare la conceperea eficienţei organizaţionale o constituie diferenţierea dintre două tipuri de performanţă, şi anume : *performanţa de sarcină* şi *performanţa contextuală* (Borman, Motowidlo, 1997 ; Schmitt, Motowidlo, 1999). Performanţa de sarcină se referă la acţiunile care contribuie direct (în cazul muncitorilor) şi indirect (în cazul managerilor) la realizarea „miezului tehnic" al organizaţiei, pe când performanţa contextuală, la acţiunile care sprijină mediul organizaţional, social, psihologic în care sunt urmărite scopurile organizaţiei actuale (deci în prezent), dar şi comportamente proactive care, dintr-o perspectivă mai largă, vizează schimbarea şi îmbunătăţirea proceselor de lucru şi a proceselor organizaţionale viitoare. Primele, care ar putea fi numite şi *stabilizatoare*, cuprind ceea ce Organ (1988) numea *comportamente civice/cetăţeneşti* (altruism, conştiinciozitate, virtute civică, curtoazie, corectitudine) sau comportamente referitoare la spontaneitatea organizaţională (George, Brief, 1992). Celelalte, denumite *de dezvoltare*, cuprind : iniţiativa personală, exprimarea opiniilor, asumarea răspunderii etc. (*apud* Sonnentag, Frese, 2002, p. 7). Între cele două tipuri de performanţă există următoarele diferenţe : 1) activităţile relevante pentru performanţele de sarcină variază între posturi, în timp ce activităţile relevante pentru performanţele

contextuale sunt relativ similare între posturi ; 2) performanţele de sarcină se bazează pe abilităţi, performanţele contextuale se bazează pe personalitate şi pe motivaţie ; 3) performanţele de sarcină sunt mai mult prescrise în comportamentele de rol, în timp ce performanţele contextuale sunt mult mai discreţionare şi extra-rol. Deşi diferite între ele, cele două tipuri de performanţe sunt strâns legate una de alta, ambele condiţionând obţinerea eficienţei organizaţionale. O asemenea relaţie a fost descoperită mai ales în munca managerială (Conway, 1999).

Toate cele de mai sus – şi încă multe alte aspecte la care nu ne-am referit – îşi găsesc expresia într-un concept propus în 1990 de către Locke şi Latham, şi anume conceptul de „*ciclu al înaltei performanţe*". Cei doi autori au considerat că performanţa, în dinamica ei, parcurge un ciclu în care sunt interrelaţionate următoarele variabile : a) *cererile* (provocări, scopuri înalte, serii de sarcini îndeplinite la nivel maximal) ; b) *moderatorii* (abilităţi, implicare, feedback, complexitatea sarcinii, constrângeri situaţionale) ; c) *mediatorii* (conducere, efort, perseverenţă, strategii specifice) ; d) *performanţa* ; e) *recompensa* ; f) *satisfacţia* (implicarea în viaţa organizaţională, dorinţa de a accepta noi provocări). Redăm ciclul celei mai înalte performanţe în figura 4.6 :

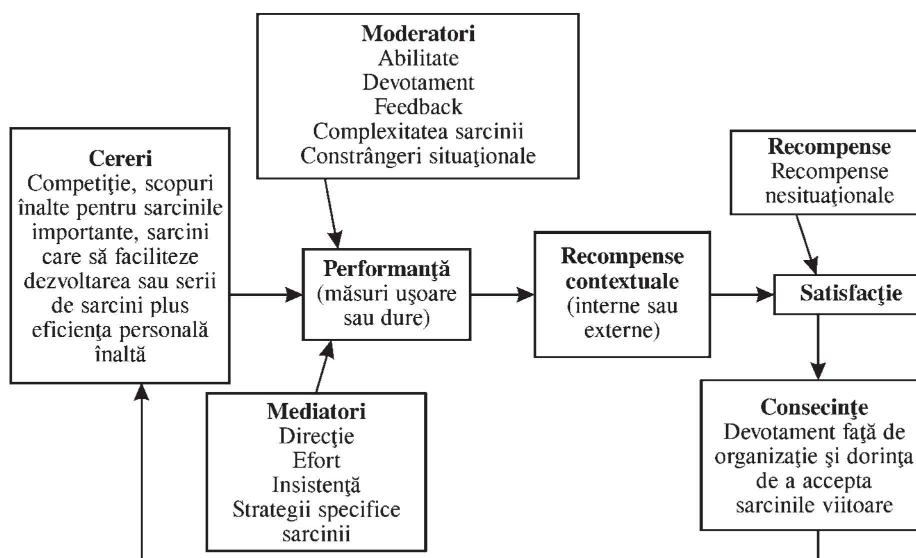


Figura 4.6. *Ciclul înaltei performanţe*

Natura complexă a eficienţei/eficacităţii organizaţionale care implică resurse extrem de diferite între ele, unele ţinând de individ, altele de relaţiile dintre indivizi, în fine, de specificul mediilor organizaţionale, transpare cu mare uşurinţă din schema prezentată. De asemenea, la fel de evidente sunt şi *relaţiile determinative* dintre variabilele interrelaţionate. Modelul propus de Locke şi Latham a rezistat testului timpului. Într-un studiu publicat în 2002, cei doi autori trec în revistă peste 100 de cercetări empirice efectuate în perioada 1990-2000, toate validând modelul propus de ei (vezi Latham, Locke, Fassina, 2002).

4.5. *Un model sintetic-integrativ al eficienţei/eficacităţii*

Tipurile de eficienţă/eficacitate schiţate până acum, deşi distincte între ele printr-o serie de caracteristici, sunt interrelaţionate şi interdependente. Uneori, numai din raţiuni strict didactice ele sunt prezentate şi analizate în sine, separat unul de altul. În mediile organizaţionale, legătura dintre ele este atât de mare încât nu numai că diferenţierea lor devine greoaie, dar este chiar inutilă. Fiecare dintre cele patru tipuri de eficienţă poată să apară în calitate de *condiţie* (facilitatoare sau perturbatoare) sau de *factor determinativ* pentru toate celelalte. Ele se pot *potenţa*, *amplifica* sau *bruia* şi *diminua* reciproc. Pentru organizaţie, ceea ce contează este gestiunea armonioasă şi, mai ales, raţională a tuturor resurselor de care dispune, indiferent dacă acestea sunt de natură materială sau psihologică (psihoindividuală, psihosocială, psihoorganizaţională).

Acest punct de vedere trebuie să ne conducă nu spre amestecarea şi contopirea tipurilor de eficienţă, ci spre elaborarea unei viziuni integrale asupra lor. Animaţi de o asemenea idee, am elaborat un model sintetic-integrativ al eficienţei/eficacităţii, pe care îl prezentăm în figura 4.7 :

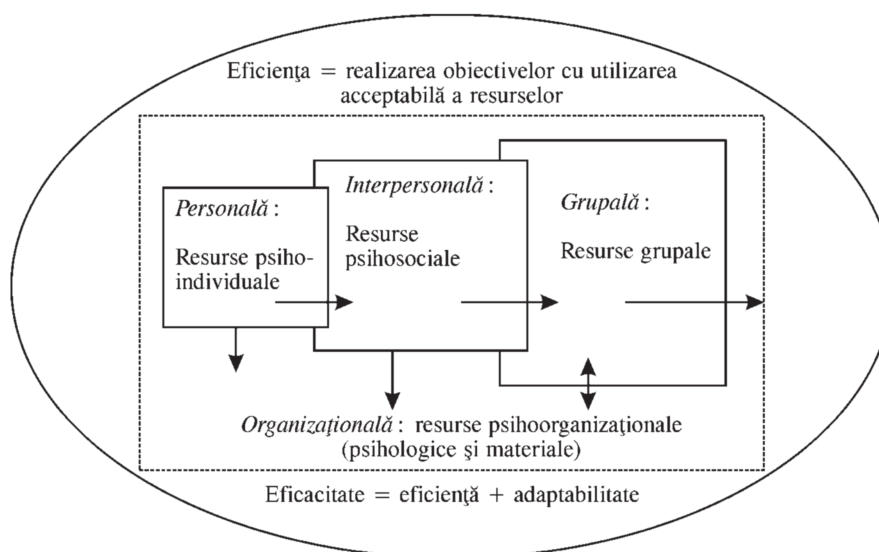


Figura 4.7. *Modelul sintetic-integrativ al eficienţei/eficacităţii*

Modelul are următoarele caracteristici :

- conservă definiţiile (aproape clasice) date eficienţei şi eficacităţii de Chris Argyris ;
- postulează existenţa a patru tipuri distincte de eficienţă/eficacitate (personală, interpersonală, grupală, organizaţională), specificul fiecăruia dintre acestea fiind dat de natura resurselor gestionate ;
- sugerează relaţia de încapsulare (integrare) treptată a unui tip de eficienţă în altul (de la cel cu sfera cea mai restrânsă, la cel cu sfera cea mai extinsă) ; rezultă de aici ideea

că fiecare tip de eficienţă/eficacitate constituie o premisă/condiţie (favorabilă/ defavorabilă) sau un factor determinativ pentru următorul ;
- presupune existenţa unor relaţii de interdependenţă între fiecare dintre primele trei tipuri de eficienţă (personală, interpersonală, grupală) şi eficienţa organizaţională.

5. Măsurarea şi evaluarea eficienţei/eficacităţii

5.1. *Necesitatea măsurării şi evaluării eficienţei/eficacităţii*

Oricât ar părea de ciudat, sunt situaţii când oamenii şi organizaţiile se antrenează într-o cavalcadă neîntreruptă de sarcini şi activităţi, multe dintre ele devenite rutiniere, fără a mai fi preocupaţi de rezultatele obţinute şi, mai ales, de eficienţa/ineficienţa lor. Şi aceasta din cel puţin două motive.

În primul rând, pentru că măsurarea/evaluarea eficienţei este *greu de realizat*. Iată un şir de întrebări care ilustrează o asemenea dificultate : Ce înseamnă să fii eficient ? ; Cum evaluezi dacă organizaţia merge bine sau nu ? ; Ce înseamnă „să meargă bine" ? ; Suntem preocupaţi de profit ? ; Sau de valoarea vânzărilor ? ; Sau de distribuţia pieţei ? ; Sau de nivelul serviciilor ? ; Dacă da, ce nivel este satisfăcător ? ; Cel de anul trecut ? ; Cel de anul trecut plus 5% ? ; Profitul exprimat ca procent al randamentului ? ; Rata de creştere a volumului vânzărilor sau a profitului ? ; Şi apoi, satisfăcător pentru cine ? ; Pentru acţionari, manageri, muncitori, clienţi, cumpărători ? ; Măsurarea eficienţei presupune compararea propriilor performanţe cu cele ale organizaţiilor concurente sau cel puţin similare ? (vezi Carnall, 1990, p. 69). Şi alţi autori subliniază un acelaşi fapt. „Mulţi dintre cei preocupaţi de psihologie sau psihologia organizaţională caută modalităţi prin care să lege eficacitatea organizaţiilor în atingerea scopurilor de eficacitatea cu care achiziţionează resurse şi supravieţuiesc. Uneori, acestea reuşesc, de multe ori însă greşesc : achiziţia de resurse şi supravieţuirea nu sunt întotdeauna strâns legate de calitatea serviciilor prestate către publicul-ţintă, aşa cum pretind acestea" (Scott, 2003, p. 372). Aflaţi în faţa unor asemenea întrebări, managerii amână cât mai mult cu putinţă măsurarea şi evaluarea eficienţei organizaţiei, mulţumindu-se cu date, cifre rezultate din măsurătorile anterioare sau cu un anumit standard atins la un moment dat, fără a şti dacă acesta este şi cel mai bun sau cel care exprimă posibilităţile actuale ale organizaţiei.

Specificul unei organizaţii face ca măsurarea eficienţei să fie sau să devină şi mai dificilă. De exemplu, în organizaţiile educaţionale evaluarea reuşitei şcolare este deosebit de greu de făcut, şi aceasta din mai multe motive, dintre care cel esenţial derivă din specificul muncii în cadrul acestor organizaţii. Activitatea instructiv-educativă este prin excelenţă *situaţională* şi *interactivă*, ceea ce înseamnă că ea depinde nu doar de factori diferiţi ca natură şi număr, ci şi de *concomitenţa* sau *interacţiunea* lor. De pildă, interacţiunile dintre profesori şi elevi nu sunt univoce : unul şi acelaşi comportament poate avea efecte diverse după contextul interactiv în care se derulează. În aceste condiţii, nu se poate face portretul-robot al profesorului eficace deoarece aceleaşi practici,

aceleaşi maniere de a fi nu sunt obligatoriu eficace cu toate tipurile de elevi şi la toate disciplinele. Autorii care s-au ocupat cu problematica evaluării eficienţei educaţionale (Darling-Hammond, Wise, Pease, 1983 ; Felouzis, 1997) arată că, dacă este relativ simplu să măsurăm producţia sistemului educativ utilizând „intrările" şi „ieşirile" acestuia după modelul economic şi demografic, este dificil să se cunoască „producţia" unui profesor. „Nu numai pentru faptul că fiecare profesor într-o organizaţie şcolară este un *muncitor colectiv* care lucrează la formarea elevului, ci şi pentru că relaţia pedagogică nu se reduce doar la învăţare : ea este şi o relaţie de socializare, greu de sesizat" (Felouzis, 1997, p. 33).

În al doilea rând, măsurarea/evaluarea eficienţei este ocolită sau amânată deoarece un asemenea proces s-ar putea dovedi frustrant pentru cel care îl realizează, generator de insatisfacţii, de conflicte interioare. Nimeni nu se simte bine când conştientizează sau constată că nu şi-a realizat obiectivele sau nu le-a realizat la nivelul prestabilit. Şi atunci, pentru a evita starea de disconfort psihic cauzată de rezultatele reflecţiilor asupra propriei eficienţe sau a eficienţei celorlalţi (a grupului, a organizaţiei în ansamblul ei), se lasă pradă freneziei sarcinilor şi activităţilor curente, constrângătoare, a celor mai puţin importante. Cum însă vine la un moment dat şi scadenţa, măsurarea/evaluarea eficienţei se va face în grabă, superficial, după criterii exterioare sau prost alese, pentru ca în scurt timp să se reia procesul de până atunci. Treptat, se instalează la manageri convingerea că măsurarea eficienţei nici nu este necesară, deoarece lucrurile merg şi fără asemenea măsurători. În felul acesta, în grupuri şi organizaţii apar climate apatice, activităţile sunt desfăşurate în virtutea inerţiei sau după formula „lasă că merge şi aşa". Nu este de mirare de ce, în scurt timp, astfel de organizaţii devin falimentare sau cu datorii pe care nu le pot onora.

Premisa de la care trebuie să pornim este exact contrarie : măsurarea/evaluarea eficienţei/eficacităţii este *stimulatoare*, ea are o *mare valoare reglatorie* în raport cu propriul comportament, dar şi cu comportamentul organizaţional. Din această premisă rezultă necesitatea obiectivă a măsurării/evaluării eficienţei şi eficacităţii. Colin A. Carnall susţine că măsurarea eficienţei este necesară din cel puţin două motive. Mai întâi, pentru că ea permite *identificarea surselor de ineficienţă*, ceea ce ar contribui la restructurarea sau reorganizarea grupurilor şi organizaţiei în vederea îmbunătăţirii activităţii lor. În al doilea rând, deoarece *organizaţiile ineficiente prezintă un context inadecvat pentru implementarea schimbărilor de tehnologie*, *produse*, *servicii*. Paradoxal, existenţa unor surse de ineficienţă în organizaţii prezintă un dublu avantaj : pe de o parte, permite introducerea mai rapidă a schimbărilor necesare creşterii eficienţei ; pe de altă parte, ea creează condiţii favorabile pentru a introduce alte schimbări, deoarece organizaţia devine mai adaptabilă, mai deschisă la schimbare, iar oamenii învaţă cum să facă faţă schimbărilor viitoare (Carnall, 1990, pp. 69-70). În procesul schimbării, ca parte esenţială a creării condiţiilor favorabile creşterii eficienţei/eficacităţii, organizaţia îşi dezvoltă un fel de „avere invizibilă", după cum spunea H. Itami (1987). „Averea invizibilă" a organizaţiei, deşi greu de asimilat, reprezintă baza de cunoştinţe din care toţi indivizii vor beneficia, ea este, după cum se exprima Itami, „adevărata sursă a puterii de competiţie" sau „factorul-cheie în adaptabilitate". Pentru o organizaţie, „averea invizibilă" constituie atât input, cât şi output. De exemplu, dacă o organizaţie şi-a

câştigat o mare reputaţie printre celelalte organizaţii, atunci ea va atrage un nou personal, calificat, capabil de a veni cu idei noi şi de a contribui în felul acesta la dezvoltarea în continuare a organizaţiei şi la creşterea şi mai mult a reputaţiei ei.

5.2. *Criterii de măsurare şi evaluare a eficienţei/eficacităţii*

Necesitatea măsurării şi evaluării eficienţei/eficacităţii atrage după sine acţiunea în sine de măsurare şi evaluare. Or, aceasta se confruntă cu o problemă extrem de dificilă, şi anume aceea a criteriilor de măsurare şi evaluare. Problema devine şi mai dificilă dacă avem în vedere faptul că tipurile de eficienţă/eficacitate ce urmează a fi măsurate şi evaluate sunt extrem de numeroase. În secţiunea anterioară am prezentat patru tipuri de eficienţă/eficacitate, diferenţiate între ele prin natura resurselor gestionate şi, mai ales, prin nivelul lor de structurare (personal, interpersonal, grupal, organizaţional). La acestea se adaugă şi alte tipuri de eficienţă clasificate în funcţie de alte elemente, cum ar fi conţinutul (eficienţă economică, eficienţă socioumană etc.), specificul unor activităţi organizaţionale (eficienţă decizională, eficienţă managerială), cel al unor acţiuni întreprinse în cadrul organizaţiei (eficienţa unor programe de training, eficienţa acţiunilor diagnostice, eficienţa diferitelor forme de intervenţie în organizaţii) etc. În ciuda acestor dificultăţi, în literatura psihoorganizaţională şi psihomanagerială există încercări de identificare a criteriilor de măsurare şi evaluare a eficienţei, mai mult, încercări de grupare şi clasificare a lor. Concomitent, se recurge la operaţionalizarea criteriilor, adică la convertirea lor în comportamente observabile şi cuantificabile. Redăm în tabelul de mai jos o asemenea încercare efectuată de Michael I. Harrison (1987, pp. 34-35) :

Tabelul 4.4. *Criterii de măsurare a eficienţei/eficacităţii*

Tip	Definiţii operaţionale
1. Mărimi de ieşire	
Atingerea scopului	Succes/eşec (de exemplu, lansarea unei rachete)
Cantitatea ieşirilor	Productivitate (unităţi produse, ore de servicii depuse, valori ale vânzării şi ale serviciilor, câteodată pe unitate de muncă sau pe o unitate de timp) ; profituri (câştiguri minus costuri) ; câştiguri ca procentaj de investiţie ; procentajul grupului-ţintă atins prin servicii, mesaje.
Calitatea ieşirilor	Numărul respingerilor, înapoierilor, plângerilor ; satisfacţia clientului ; rata serviciilor (în educaţia sanitară) sau performanţa în muncă (de pildă, în manufactură, armată) ; impactul serviciilor sau produselor pe populaţia-ţintă (de exemplu, impactul campaniei împotriva dezordinii).
2. Starea internă a sistemului	
Costurile producţiei sau ale serviciilor	Eficienţa (raportul dintre valoarea ieşirilor şi costuri – de exemplu, muncă, echipament – şi calitatea constantă) ; pierderi.

Tip	Definiţii operaţionale
2. Starea internă a sistemului	
Venituri umane	Satisfacţia angajaţilor faţă de salarii, condiţii de muncă şi relaţii între angajaţi ; motivaţia (dispoziţia pentru muncă) ; efortul în muncă (observat/raportat) ; absenteismul scăzut, întârzierile ; sănătatea şi siguranţa forţei de muncă.
Consens/conflict	Acordul între scopuri şi procedeele utilizate ; solidaritate (atracţie mutuală şi identificarea cu grupul de muncă şi cu organizaţia) ; cooperarea (raportată/observată) în interiorul şi între elementele sistemului ; câteva greve, întreruperi în muncă, dezbateri şi certuri.
Fluxul de muncă şi informaţii	Fluxul constant al produselor, ideilor şi informaţiilor ; câteva purtări incorecte, neînţelegeri ; comunicare bogată multidirecţională ; analiza cu acurateţe a informaţiilor.
Relaţii interpersonale	Niveluri înalte ale încrederii ; comunicare deschisă a sentimentelor şi a nevoilor ; neaccentuarea diferenţelor de statut.
Participare	Subordonaţii participă la luarea deciziilor care îi afectează ; difuziunea puterii şi a autorităţii.
Potrivire	Compatibilitatea dintre cerinţele componentelor sistemului.
3. Adaptarea şi starea resurselor	
Cantitatea resurselor	Mărimea organizaţiei (angajaţi, bani, asigurări medicale) ; scurgerile de resurse (cum ar fi : investiţii, alocaţii şi suport bugetar în organizaţii nonprofit).
Calitatea resurselor	Capitalul uman (experienţa şi pregătirea angajaţilor) ; dezirabilitatea clienţilor (de exemplu, lipsa de selectivitate în admiterile la colegiu) ; reputaţia personalului.
Legalitate	Suportul şi aprobarea comunităţii şi a organizaţiilor publice ; imaginea publică ; complianţa cu standardele organizaţiilor publice legale (de pildă, standardele guvernului în controlul poluării ; acreditarea colegiului).
Poziţia strategică de competiţie	Acţiunea de marketing, plasamentul printre competitori în privinţa mărimii şi a volumului afacerilor ; reputaţia în interiorul „câmpului industriei” ; exploatarea integrală a oportunităţilor externe.
Impactul asupra mediului	Abilitatea de a ajusta cererile, acţiuni guvernamentale, comportamentul competitorilor şi aprovizionările.
Adaptarea	Ajustări la schimbările intrărilor şi la cererile pentru ieşiri ; flexibilitate în stăpânirea crizelor şi a surprizelor.
Inovaţie	Numărul şi calitatea noilor produse, serviciilor şi procedeelor ; încorporarea de noi tehnologii, practici manageriale.
Potrivire	Compatibilitatea între componentele interne ale sistemului şi cerinţele, constrângerile exteriorului.

Prima grupă de criterii se referă în principal la output-urile organizaţiei, la finalităţile, obiectivele, scopurile acesteia şi la gradul/nivelul lor de realizare. De regulă, sunt exprimate în termeni de succes (îndeplinirea lor) sau eşec (neîndeplinirea lor). Pot fi utilizate în organizaţiile care îşi definesc obiectivele şi scopurile în termeni clari, în cele în care ele pot fi măsurate, în fine, în organizaţiile în care membrii sunt de acord cu sensul şi importanţa lor. Dimpotrivă, dacă scopurile nu pot fi stabilite cu rigurozitate, dacă realizarea lor nu poate fi cuantificată, utilizarea lor este mai puţin indicată.

Cea de-a doua grupă de criterii are în vedere aşa-numitele „mărimi de stare" ale sistemului organizaţional, procesele interne organizaţionale care ar putea fi luate în calitate de indicatori ai eficienţei sau ineficienţei. Aceste criterii ar putea fi interpretate ca stări dezirabile ale organizaţiei sau ca indicatori ai unei stări de „sănătate organizaţională" ce facilitează răspunsurile la provocările organizaţionale.

Criteriile din cea de a treia grupă sunt complexe, îmbinând, practic, o serie de elemente referitoare la input-uri cu cele ce vizează output-urile.

Mai recent, Michael I. Harrison, în colaborare cu Arie Shirom, introduce o a patra grupă de criterii – evaluările multiple referitoare la standarde (domenii şi criterii de eficacitate selectate şi definite, considerate elemente-cheie) şi satisfacţie (satisfacţia din organizaţii cu privire la standardele specificate ; nivelul general de satisfacţie în organizaţie) (vezi Harrison, Shirom, 1999, p. 77).

O cercetare empirică efectuată de un grup de autori canadieni (Morin, Savoie, Beaudin, 1994) a relevat faptul că managerii şi conducătorii experimentaţi sunt preocupaţi de stabilitatea şi dezvoltarea structurii organizaţiei lor, de maximizarea rezultatelor concomitent cu scăderea costurilor, de asigurarea legitimităţii organizaţiei faţă de mediul extern (clienţi, cumpărători, investitori), în fine, de satisfacerea intereselor angajaţilor pentru a obţine participarea lor. Acest fapt le-a permis autorilor să considere că eficacitatea organizaţională ar putea fi descrisă cu ajutorul a patru dimensiuni : 1) *dimensiunea economică* (eficienţa economică) ; 2) *dimensiunea psihosocială* (valoarea resurselor umane) ; 3) *dimensiunea politică* (legitimitatea organizaţiei faţă de grupurile externe) ; 4) *dimensiunea sistemică* (perenitatea organizaţiei). La rândul ei, fiecare dimensiune este măsurată printr-un ansamblu de criterii (vezi tabelul 4.5) :

Tabelul 4.5. *Dimensiunile şi criteriile eficienţei organizaţionale*

Valoarea resurselor umane	**Eficienţa economică**
• *Mobilizarea personalului* Gradul de interes manifestat de angajaţi pentru munca şi organizaţia lor, ca şi efortul depus pentru realizarea obiectivelor • *Moralul personalului* Gradul cu care experienţa muncii este evaluată pozitiv de angajaţi	• *Economia resurselor* Gradul în care organizaţia reduce cantitatea resurselor utilizate, asigurând buna funcţionare a sistemului

Valoarea resurselor umane	**Eficienţa economică**
• *Randamentul personalului* Cantitatea şi calitatea producţiei pe individ sau pe grup • *Dezvoltare personalului* Gradul de creştere a compe*a*tenţelor membrilor organizaţiei	• *Productivitate* Cantitatea şi calitatea bunurilor şi serviciilor produse de organizaţii, raportate la cantitatea resurselor utilizate pentru producerea lor pe o perioadă dată
Legitimitatea organizaţiei faţă de grupurile externe	**Perenitatea organizaţiei**
• *Satisfacerea acţionarilor* Măsura în care acţionarii estimează că fondurile lor sunt utilizate optimal • *Satisfacerea clientelei* Aprecierea făcută de clienţi asupra manierei în care organizaţia răspunde trebuinţelor lor • *Satisfacerea organizaţiilor reglatoare* Măsura în care organizaţia respectă legile şi regulamentele care îi reglează activităţile • *Satisfacerea comunităţii* Aprecierea făcută de comunitatea largă asupra activităţilor şi efectelor organizaţiei	• *Calitatea produsului* Măsura în care produsul răspunde trebuinţelor clientelei • *Rentabilitatea financiară* Măsura în care câţiva indicatori financiari (de exemplu, rentabilitatea) ai organizaţiei cresc sau scad în raport cu perioadele precedente sau prin raportarea lor la un obiectiv fixat • *Competitivitate* Măsura în care indicatorii economici se compară favorabil sau defavorabil cu cei generali sau ai concurenţei

Alţi autori oferă sugestii mai mult sau mai puţin asemănătoare privind criteriile măsurării şi evaluării eficienţei. Francezul Claude Ménard, de exemplu, împarte criteriile măsurării eficienţei în două categorii : statice şi dinamice.

În grupa celor statice el include :

1) *modelele centrate pe obiective* care pornesc de la următoarea idee : eficienţa/eficacitatea unei organizaţii se măsoară prin capacitatea ei de a-şi realiza scopurile precis fixate *a priori* ;
2) *modelele centrate pe caracteristicile interne ale organizaţiei*, ce au în subtext ideea potrivit căreia organizaţia este capabilă să-şi asigure propria coerenţă internă şi să garanteze supravieţuirea ei într-un mediu schimbător ;
3) *modelele centrate pe criterii compozite* care îmbină criteriile prestabilite cu cele specifice modului propriu de funcţionare a organizaţiei, considerând în acelaşi timp că organizaţia privilegiază acele criterii care permit asigurarea unui nivel minimal de satisfacere a părţilor constituente, cu obiective şi motivaţii diferite.

Fiecare dintre cele trei categorii de modele are însă o serie de dezavantaje. Modelul măsurării scopurilor prestabilite pierde din vedere faptul că nu întotdeauna scopurile sunt explicit formulate, nu întotdeauna ele sunt formulate precis încă de la început, unele apărând pe parcurs. Modelul măsurării stării interne a organizaţiei accentuează mijloacele în defavoarea scopurilor (alocarea resurselor interne, asigurarea comunicării dintre

participanţi etc. conduc la delicate probleme de estimare a costurilor). Apoi, ideea de supravieţuire împinge organizaţia spre pasivitate, ea centrându-se prea mult, dacă nu chiar exclusiv pe propriile sale reacţii ; or, scopul unei organizaţii constă nu doar în a se adapta la mediul schimbător, ci şi în a interveni în el. Modelul criteriilor compozite întâmpină dificultăţi în identificarea cu precizie a părţilor constituente strategice de a căror activitate depinde existenţa organizaţiei.

În grupa criteriilor dinamice, Ménard include :

1) *criterii evolutive*, care se referă la factorii evoluţiei interne, reactivând teoria ciclurilor de viaţă organizaţionale sau teoria ecobiologică – un fel de selecţie organizaţională (drept criterii concrete apar : flexibilitatea organizaţională, creşterea organizaţională, reducerea incertitudinilor) ;
2) *criterii de schimbare* (schimbare planificată – decisă de organizaţie prin schimbarea obiectivelor ; schimbare prin adaptare – impusă de modificarea unor relaţii ; schimbare prin criză – impusă de rupturi, dezechilibrări) ;
3) *criteriile dinamicii relaţiilor interorganizaţionale* (schimbarea structurii pieţei care declanşează procesele adaptive ale organizaţiei) (vezi Ménard, 1997, capitolul VI).

Printre criteriile prezentate mai înainte nu este greu să observăm că unele se referă la aspecte microorganizaţionale, altele la aspecte macroorganizaţionale, unele sunt mai mult cantitative, altele calitative. Cele cantitative ne ajută să măsurăm trecutul, dar şi să stabilim repere pentru viitor, în timp ce criteriile calitative oferă, după cum se exprimă un autor, „o tentantă, dar iluzorie siguranţă" (Carnall, 1990, p. 72). Fiecare dintre ele are avantaje, dar şi limite. Acestea din urmă cresc în condiţiile în care efectuăm măsurători limitate, pe baza unui singur criteriu, sau chiar unice. Iată de ce combinarea criteriilor şi efectuarea unor măsurători repetate par a fi soluţii mult mai bune decât precedentele. Din acest punct de vedere, extrem de valoroasă ni se pare a fi sugestia formulată de Carnall. El propune elaborarea unei matrice a eficienţei/eficacităţii (vezi figura 4.8) şi apoi monitorizarea unui set balansat de indicatori pentru toate cele patru cadrane ale matricei respective.

Iată cerinţele ce se impun a fi respectate în măsurarea eficienţei pornind de la matricea de mai sus :

– echilibrarea criteriilor de măsurare a eficienţei (argumente : nu putem măsura total ; însăşi măsurarea costă bani) ;
– varierea criteriilor de măsurare de la o organizaţie la alta (în funcţie de specificul fiecărei organizaţii) ;
– considerarea, evident, în mod diferenţiat, a factorilor din *toate cele patru cadrane* (utilizarea şi dezvoltarea resurselor constituie principalul impuls pentru eficacitate) ; stabilirea obiectivelor şi strategiilor este dependentă de existenţa resurselor şi de hotărârea implementării celor propuse ; multe organizaţii stau destul de bine în privinţa cadranului din stânga sus, puţine sunt însă cele care se interesează şi monitorizează sistematic factorii din celelalte trei cadrane ; se constată însă că tot mai multe organizaţii sunt din ce în ce mai preocupate şi de monitorizarea celorlalte cadrane (vezi Carnall, 1990, p. 74).

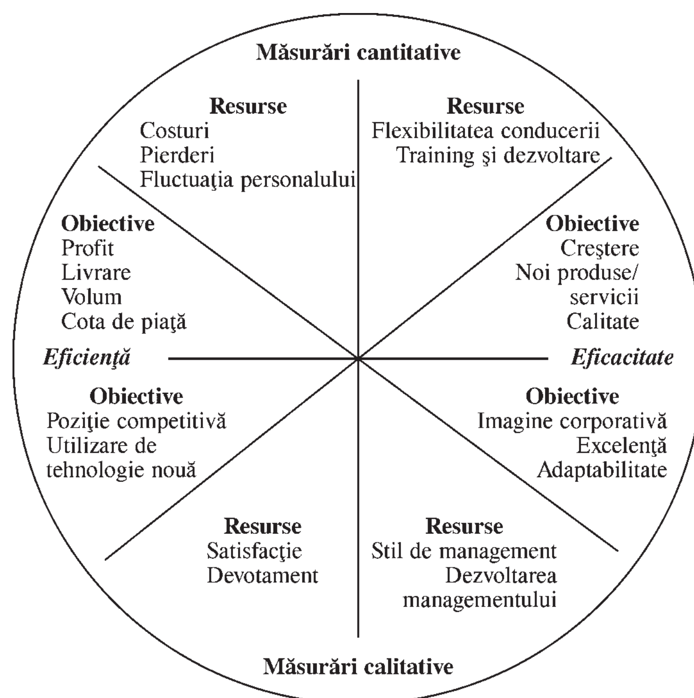


Figura 4.8. *Matricea eficienţei/eficacităţii*

Combinarea criteriilor de măsurare a eficienţei, monitorizarea lor echilibrată constituie, fără doar şi poate, una dintre condiţiile esenţiale nu numai ale măsurării în sine, ci şi ale obţinerii performanţelor şi succesului organizaţional. De altfel, această interpretare este în consens cu cerinţele abordării sistemice a organizaţiilor. Cu mulţi ani în urmă, Edgar Schein nota : „În esenţă, criteriul eficacităţii unei organizaţii concepute ca sistem nu poate fi decât un *criteriu multiplu*, incluzând facultatea de adaptare a organizaţiei, sentimentul ei de identitate, capacitatea de a sesiza realitatea şi de a realiza integrarea internă" (Schein, 1971, p. 105).

O nouă întrebare se conturează însă cu mare pregnanţă : putem oare vorbi despre un criteriu *fundamental* sau *ultim* de măsurare şi evaluare a eficienţei ? Claude Ménard nu numai că îşi formulează o asemenea întrebare, dar dă şi un răspuns la ea. Criteriul ultim al eficienţei, spune el, este intervenţia organizaţiei în şi asupra mediului său. „Organizaţia eficientă modifică mediul în avantajul său şi contribuie astfel la modelarea acestui mediu" (Ménard, 1997, p. 106). Şi situaţia inversă este la fel de importantă : mediul creează o parte a condiţiilor favorabile sau nefavorabile eficienţei organizaţionale. De obicei, arată Ménard, economiştii neglijează *criteriile de eficienţă globală* a unei economii şi, mai ales, incidenţa acesteia asupra organizaţiilor participante. Cunoaştem încă puţin, arată el în continuare, consecinţele modalităţilor de funcţionare a unui sistem economic asupra microorganizaţiilor. Chiar dacă au fost elaborate o serie de „liste de indicatori sociali", acestea se centrează mai mult pe profit, cifre de afaceri, număr de

lucrători etc., şi mai puţin asupra unor aspecte fundamentale ale stării de bine individuale (indicatorii de sănătate, de educaţie ocupă locuri insignifiante în măsurarea eficacităţii organizaţionale). Iată deci cum eficienţa/eficacitatea organizaţională devine o problemă de maxim interes, ea având implicaţii majore nu doar pentru fiecare organizaţie în parte, ci pentru întregul sistem social şi economic naţional şi chiar internaţional.

5.3. *„Problemele” măsurării eficienţei/eficacităţii organizaţionale*

Măsurarea şi evaluarea eficienţei/eficacităţii organizaţionale reprezintă operaţii cu un mare grad de dificultate atunci când este vorba despre transpunerea lor în practică. În cursul realizării lor, în faţa psihodiagnosticianului sau a evaluatorului apar o serie de probleme de al căror mod de soluţionare va depinde însăşi finalitatea procesului respectiv. În această secţiune încercăm să schiţăm doar câteva dintre ele, literatura de specialitate fiind generoasă în informaţiile şi sugestiile rezolutive.

1) *Problema conceptualizării şi operaţionalizării criteriilor de măsurare şi evaluare*

Un criteriu diagnostic sau evaluativ, dacă nu este bine conceput şi, mai ales, dacă nu este bine operaţionalizat, are o valoare limitată. Tocmai de aceea, cercetătorii insistă asupra necesităţii conceptualizării precise, riguroase a fiecărui criteriu şi, cu prioritate, asupra operaţionalizării lui, adică asupra transpunerii sau traducerii criteriului în comportamente observabile, măsurabile şi cuantificabile. Criteriul apare în calitate de indicator al eficienţei, chiar ca mod de definire a ei, iar descrierea operaţională ca o „măsură” a acesteia. Iată două exemple:

Exemplul 1:
Conceptualizare: Eficienţa se referă în mare parte la absenţa conflictelor dintre oameni şi dintre grupurile ce contribuie la fluxul muncii.
Operaţionalizare:
Absenţa conflictelor care întrerup fluxul muncii.

Exemplul 2:
Conceptualizare: Eficienţa se referă la fluxul muncii fără întreruperi.
Operaţionalizare: Absenţa oricărui tip de întreruperi în fluxul muncii.

Cercetările au demonstrat că, atunci când conceptualizarea criteriilor eficienţei şi operaţionalizarea lor sunt bine făcute, măsurătorile şi evaluările devin riguroase. De exemplu, Zamanon şi Glaser (1994), operaţionalizând performanţa la nivel organizaţional prin măsurarea orelor concediilor medicale, a costurilor asociate absenteismului, au constatat o îmbunătăţire semnificativă în urma unui proces de intervenţie (concediile medicale s-au redus de la 35.000 ore la 24.000 ore – un procentaj de 32%), costurile asociate absenteismului s-au redus de la 349.000 de dolari la 254.000 de dolari – un procentaj de 27% –, în ciuda unei creşteri de 4% a numărului angajaţilor – de la 311 la 322 (*apud* Brewerton, Millward, 2001, p. 137).

2) *Problema caracteristicilor criteriilor*

Literatura de specialitate arată că un criteriu diagnostic şi evaluativ ar trebui să satisfacă cel puţin patru condiţii : *obiectivitate* (scorul la un criteriu trebuie să fie acelaşi, indiferent cine îl măsoară) ; *validitate/încredere* (scorul la un criteriu ar trebui să fie legat numai de ceea ce el îşi propune să măsoare şi neafectat de alţi factori decât cei avuţi în vedere) ; *discriminativitate* (criteriul ar trebui să dispună de capacitatea de a face discriminări corecte între diferitele niveluri ale eficienţei) ; *accesibilitate* (criteriul să fie rapid, disponibil şi accesibil). Satisfacerea de către unul şi acelaşi criteriu a acestor cerinţe este adeseori dificilă, fapt care pune la îndoială veridicitatea lui. Absenteismul luat în calitate de criteriu al eficienţei ar trebui să fie *obiectiv* (cu condiţia ca procesul înregistrării absenţelor să fie bine pus la punct şi nesupus erorilor). Totuşi, este puţin probabil ca absenteismul să fie un factor de *încredere* al eficienţei, deoarece el poate fi afectat de influenţe externe eficienţei, cum ar fi îmbolnăvirea, training-ul, timpul de studiu, vacanţele. Acest fapt ridică întrebări în legătură cu *validitatea* – din moment ce absenteismul poate fi afectat de factori externi, măsoară el numai eficienţa ? Dacă datele sunt corecte şi obiective, atunci absenteismul ar trebui să dispună de capacitatea de a face *discriminări* între diferite niveluri ale eficacităţii ; dacă nu, cerinţa discriminativităţii nu este satisfăcută. În sfârşit, datele cu privire la absenteism pot fi uşor *accesibile* cercetătorului dacă acesta este cel care le recoltează (vezi Brewerton, Millward, 2001, p. 124). Modul de măsurare şi de raportare a măsurătorilor efectuate devine esenţial în raport cu aprecierea eficienţei.

3) *Problema numărului criteriilor şi a modului lor de folosire*

Se poate măsura şi evalua eficienţa/eficacitatea numai după un singur criteriu ? Cât de mare trebuie să fie numărul criteriilor evaluative pentru a considera corect procesul evaluativ ? Măsurăm şi evaluăm numai după criterii prestabilite (indiferent de numărul lor) sau şi după criterii suplimentare sau stabilite ulterior procesului iniţial ? – iată o serie de întrebări la care evaluatorul trebuie să găsească răspunsuri. Problema numărului criteriilor de apreciere a eficienţei organizaţionale depinde de cerinţele şi solicitările clientului, de interesele lui, acestea derivând din priorităţile clientului. Sunt însă situaţii când evaluatorii introduc o serie de criterii suplimentare de eficienţă care nu derivă direct din priorităţile iniţiale ale clientului, dar care pot conduce la o serie de condiţii care să contribuie la atingerea obiectivelor clienţilor. În felul acesta, clienţii sunt ajutaţi să-şi redefinească problemele specifice, să-şi lărgească paleta formelor eficienţei, să fie deja pregătiţi pentru a-şi rezolva problemele viitoare. De pildă, considerarea în procesul evaluativ a unor criterii suplimentare ce vizează măsurarea satisfacţiei, a motivaţiei, a calităţii vieţii ar putea determina organizaţia să întreprindă o serie de măsuri de îmbunătăţire a celor trei variabile, ceea ce ar putea conduce la asigurarea obţinerii unor beneficii pe termen lung, cum ar fi forţa de muncă loială, inovativă, flexibilă (vezi Harrison, Shirom, 1999, p. 85). Cele de mai sus sugerează necesitatea considerării în procesul diagnozei eficienţei organizaţionale atât a criteriilor stabilite iniţial, cât şi a unora propuse ulterior chiar de către evaluatori. Totodată, transpare şi cerinţa considerării unui număr cât mai mare de indicatori diferiţi care să ofere posibilitatea înţelegerii

comprehensive a comportamentului organizaţional. Unii autori (Eccles, 1991 ; Kaplan, Norton, 1996) aderă la ceea ce se numeşte „*balanced scorecard*”, care constă în recurgerea la o mare varietate de criterii (obiective, dar şi subiective) şi în utilizarea lor *combinată* pentru a oferi o imagine de ansamblu a eficacităţii organizaţionale.

4) *Problema conflictelor dintre criteriile eficienţei*

Ideal ar fi ca toate criteriile de măsurare şi evaluare a eficienţei să fie compatibile între ele. În realitate, între ele pot exista multe contradicţii şi tensiuni. De exemplu, creşterea sau dezvoltarea unei organizaţii arată că ea reuşeşte să obţină cu succes resursele necesare. Dezvoltarea unei organizaţii ar putea fi însoţită însă de o participare mai redusă a membrilor la procesul luării deciziilor, fapt care afectează capacitatea de adaptare a organizaţiei la condiţiile schimbate. La fenomenul de mai sus se adaugă încă unul, şi anume apariţia conflictelor între criteriile diferitelor persoane sau componente ale organizaţiei în aprecierea eficienţei. Nu fiecare criteriu serveşte în egală măsură intereselor şi priorităţilor tuturor membrilor unei organizaţii. Apare pericolul ca fiecare individ sau fiecare grup să-şi promoveze propriile obiective şi interese sau chiar propriile criterii ori sisteme de criterii în evaluarea eficienţei organizaţionale. De exemplu, n-ar fi exclus ca, într-o firmă industrială, deţinătorii de acţiuni să se pronunţe în favoarea cât mai multor unităţi de profit pe termen scurt, în timp ce managerii organizaţiei să dorească investiţii care să susţină inovaţia şi dezvoltarea pe termen lung. În aceeaşi firmă, muncitorii, sindicatele revendică anumite condiţii de muncă mai bune şi salarii mai mari. Din conflictul acestor interese şi obiective diferite vor ieşi învingătoare cele care sunt susţinute şi promovate de grupul cel mai puternic din organizaţie, multe alte interese şi obiective fiind neglijate. În aceste condiţii, reţinerea şi utilizarea criteriilor eficienţei compatibile între ele sau cât mai compatibile capătă valenţe sporite.

5) *Problema măsurătorilor/evaluărilor obiective* versus *subiective*

Măsurătorile obiective (criterii obiective, metode obiective) sunt cele mai utile pentru aprecierea eficienţei/eficacităţii organizaţionale. Criterii cum ar fi fluctuaţia personalului, absenteismul, volumul vânzărilor, profitul, cota de piaţă, recuperarea investiţiilor etc. sunt în măsură să ofere o viziune analitică, dar şi sintetică, asupra eficienţei unei organizaţii. Totuşi, asemenea criterii obiective pot fi contaminate de erori. Hammer şi Landau (1981) arătau, de exemplu, că măsurarea absenteismului este îngreuiată de faptul că absenţa poate fi voluntară sau involuntară (fortuită). La fel, criteriul fluctuaţiei personalului este contaminat de faptul că succesul vânzărilor este dependent atât de abilităţile individuale, cât şi de factorii de mediu, ceea ce afectează încrederea în asemenea măsurători. Datorită acestei împrejurări, se recurge la completarea măsurătorilor obiective cu măsurători subiective, bazate mai mult pe criterii şi măsurători subiective. Cele mai frecvente metode sunt : observaţia, scalele de evaluare, chestionarele de autoraportare, evaluarea şefilor etc. În cazul acestora, intervenţia unor factori contaminatori este şi mai mare. De exemplu, utilizarea scalelor de evaluare antrenează un număr apreciabil de „efecte de scală”, cum ar fi : *efectul halo* (evaluatorul tinde să acorde acelaşi scor pentru toate criteriile) ; *tendinţa centrală*, *severitatea*, *îngăduinţa*

(evaluatorul utilizează doar o parte a scalei, datorită preferinţelor personale) ; *efectul de contrast* (influenţarea scorurilor atribuite individual de scorul grupului) ; *efectul similarităţii* (evaluatorul se compară pe sine cu cel evaluat, ceea ce afectează judecarea eficacităţii persoanei evaluate). În psihodiagnosticul organizaţional se fac eforturi pentru creşterea gradului de obiectivitate a scalelor de evaluare prin : furnizarea unor definiţii comprehensive ale criteriului evaluat ; conceperea unor scale cu ancore comportamentale ; instruirea evaluatorilor şi chiar evaluarea activităţii lor de către alţi evaluatori (vezi Dipboye, 1994). Utilizarea ambelor categorii de măsurători (obiective şi subiective) ar putea avea efecte de complementaritate sau efecte compensatorii.

6) *Problema intervalelor de timp ale măsurătorilor*

Intervalele de timp la care se măsoară eficienţa/eficacitatea organizaţională sunt şi pot fi foarte variabile, începând cu ore, terminând cu ani, aceasta în funcţie de specificul organizaţiei. Măsurarea eficienţei educaţionale (didactice, de predare) se poate face şi de la oră la oră, în timp ce evaluarea eficienţei activităţii organizaţionale (mai ales a celei economice) se face semestrial sau anual. Important este să se descopere intervalele optime care au cea mai mare valoare stimulatoare. Evaluarea eficienţei la intervale scurte de timp s-ar putea dovedi neconcludentă, achiziţiile şi efectele neavând timpul necesar stabilizării lor. Evaluarea eficienţei la intervale prea mari de timp s-ar putea dovedi la fel de inutilă, întrucât nu este exclus ca efectele negative să se fi generalizat şi să fie greu de remediat.

7) *Problema standardelor de comparare*

Rezultatele obţinute în urma proceselor evaluative nu au o valoare în sine, ci numai dacă sunt raportate la alte rezultate. În privinţa evaluării eficienţei/eficacităţii organizaţionale se recurge frecvent la următoarele standarde de comparare :

- compararea nivelurilor actuale cu nivelurile anterioare ale eficienţei (rate de creştere, de dezvoltare etc.) ;
- compararea nivelurilor de eficienţă ale diferitelor unităţi/compartimente din interiorul aceleiaşi organizaţii ;
- compararea eficienţei unei organizaţii cu eficienţa altor organizaţii din cadrul aceleiaşi ramuri (mai ales cu cea a organizaţiilor competitive sau concurente) ;
- compararea stării actuale a eficienţei unei organizaţii cu anumite standarde minime de eficienţă ;
- compararea stării actuale a eficienţei unei organizaţii cu standarde maximale sau chiar ideale de eficienţă.

Din perspectiva acestor probleme, atât conceptele de eficienţă şi eficacitate organizaţională, cât şi modul de interacţiune a principiilor subiacente capătă contururi mult mai clar definite, aspect ce dă noi sugestii de acţiune în problemele pe care le vor ridica măsurarea şi evaluarea eficienţei, indiferent de nivelul ei.

Bibliografie

ARGYLE, M. (1976), *The Psychology of Interpersonal Behavior*, Penguin Books, London.

ARGYLE, M. (1998), „Competenţele sociale”, in MOSCOVICI, S. (ed.), *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt*, Editura Polirom, Iaşi.

ARGYRIS, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley and Sons, Inc., New York.

ARGYRIS, C. (1970), *Participation et Organisation*, Dunod, Paris.

BANDURA, A. (1986), *Social Fundations of Thought and Action : A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

BANDURA, A. (1997), *Self-Efficacy*, W.H. Freeman and Company, New York.

BANDURA, A. (2003), *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, De Bœck, Paris.

BARRICK, M.R. ; MOUNT, M.K. (1991), „The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A meta-analysis”, *Personnel Psychology*, 44.

BENNIS, W.G. (1962), „Toward a truly scientific management : The Concept of Organizational health”, *General Systems Yearbook*, 7.

BOBKO, P. ; ROTH, P.L. ; POTOSKY, D. (1999), „Derivation and implications of a meta-analytic matrix incorporating cognitive ability, alternative predictors and job performance”, *Personnel Psychology*, 52.

BORMAN, W.C. ; MOTOWIDLO, S.J. (1997), „Task performance and contextual performance : The meaning for personnel selection research”, *Human Performance*, 10.

BREWERTON, P. ; MILLWARD, L. (2001), *Organizational Research Methods*, Sage Publications, London.

CAMPBELL, J.P. (1990), „Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology”, in DUNNETTE, M.D. ; HOUGH, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

CAMPBELL, J.P. ; McCLOY, R.A. ; OPPLER, S.H. ; SAGER, C.E. (1993), „A Theory of Performance”, in SCHMITT, E. ; BORMAN, W.C. (eds.), *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

CARNALL, C.A. (1990), *Managing Change in Organizations*, Prentice Hall International, Ltd.

CARTWRIGHT, D. (1968), „The Nature of Group Cohesiveness”, in CARTWRIGHT, D. ; ZANDER, D.A. (eds.), *Group Dynamics : Research and Theory*, Harper & Row, New York.

CLEGG, C. (2000), „Sociotechnical principles for system design”, *Applied Ergonomics*, 31.

COLE, G.A. (2000), *Managementul personalului*, CODECS, Bucureşti.

CONWAY, S.M. (1999), „Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs”, *Journal of Applied Psychology*, 84.

COVEY, S.R. (2000), *Eficienţa în 7 trepte*, Editura Allfa, Bucureşti (traducerea ediţiei princeps din 1989).

DALAT, Y. (2003), *Ghidul reuşitei tale profesionale*, Editura Polirom, Iaşi.

DARLING-HAMMOND, L. ; WISE, A.E. ; PEASE, S.R. (1983), „Teacher Evaluation in the Organizational Context : A Review of the Literature”, *Review of Educational Research*, vol. 53, nr. 3.

DE LANDSHEERE, V. ; DE LANDSHEERE, G. (1979), *Definirea obiectivelor educației*, Editura Didactică și Pedagogică, București.

DECKER, J.-F. (1988), *Être motivé et réussir*, Éditions d'Organisation, Paris.

DECKER, J.-F. (1989), *Réussir son développement personnel et professionnel*, Éditions d'Organisation, Paris.

DIPBOYE, R.L. ; SMITH, C.S. ; HOWELL, W.C. (1994), *Understanding Industrial and Organizational Psychology. An Integrated Approach*, Harcourt Brace, Fort Worth, Texas.

DRUCKER, P.F. (1968), *L'efficacité, objectif nº 1 des cadres*, Éditions d'Organisation, Paris.

DUCK, S. (2000), *Relațiile interpersonale. A gândi, a simți, a interacționa*, Editura Polirom, Iași.

DUVAL, C. ; MICHAUD, Y.A. (1970), *L'efficacité personnelle*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

EARLEY, P.C. (1993), „East meets West meets Mideast : further explorations of collectivistic and individualistic work groups", *Academy of Management Journal*, 2.

ECCLES, R.G. (1991), „The performance measurement manifests", *Harvard Business Review*, 69.1.

FAY, D. ; SONNENTAG, S. (2002), „Rethinking the effects of stressors : A longitudinal study on personal initiative", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7.

FELOUZIS, G. (1997), *L'efficacité des enseignants*, PUF, Paris.

GEORGE, J.M. ; BRIEF, A.P. (1992), „Feeling good – doing good : A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship", *Psychological Bulletin*, 112.

GORDON, T. (1980), *Cadres et dirigeants efficaces*, Belfond, Paris.

GROVE, A.S. (1985), *Le management multiplicateur*, Hommes et Techniques, Paris.

HACKMAN, J.R. ; OLDHAM, G.R. (1976), „Motivation through the design of Work : Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16.

HAMMER, T.H. ; LANDAU, J.C. (1981), „Methodological issues in the use of absence data", *Journal of Applied Psychology*, 66, 5.

HARRISON, M.I. (1987), *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*, Sage Publications, London.

HARRISON, M.I. ; SHIROM, A. (1999), *Organizational Diagnosis and Assessment. Bridging Theory and Practice,* Sage Publications, London.

HUCZYNSKI, A. ; BUCHANAN, D. (1991), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New York, London.

ITAMI, H. (1987), *Mobilizing Invisible Assetts*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

JEX, S.M. (2002), *Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

KAPLAN, R.S. ; NORTON, D.P. (1996), „Using the balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, 74, 1.

LATHAM, G.P. ; LOCKE, E.A. ; FASSINA, N.E. (2002), „The High Performance Cycle : Standing the Test of Time", in SONNENTAG, S (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley and Sons Ltd, New York.

LIVIAN, Y.-F. (2001), *Organisation. Théories et pratiques*, Dunod, Paris.

MacKENZIE, A. (1974), *La chasse au temps perdu*, E.M.E., Paris.

MacKENZIE, A. (2001), *Capcana timpului. Manual modern pentru gestionarea timpului*, Editura Teora, București.

MAIER, N.R.F. (1970), *La psychologie dans l'industrie*, Éditions Gérard & C, Verviers (Belgia).

MANGAN, J.T. (1970), *L'art de réusir*, Éditions d'Organisation, Paris.

MÂNZAT, I. (1999), *Psihologia sinergetică. În căutarea umanului pierdut*, Editura Prohumanitate, Bucureşti.

MARKUS, H. ; RUVOLO, A. (1989), „Possible selves personalized reprezentations of goals", in PERVIN, L.A. (ed.), *Goal Concepts in Personality and Social Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey.

McGREGOR, D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars, Paris.

MÉNARD, C. (1997), *L'économie des organisations*, La Découverte, Paris.

MÉNARD, J.-D. (2002), *Cum să ne administrăm timpul*, Editura Polirom, Iaşi.

MISSOUM, G. (2003), *Am reuşit !* , Editura Polirom, Iaşi.

MISSOUM, G. ; MINARD, J.-L. (1990), *L'art de réussir. L'esprit du sport appliqué à l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris.

MONTANA, P.J. ; CHARNOV, B.H. (2000), *Management*, Barron's, New York.

MORIN, E.M. ; SAVOIE, A. ; BEAUDIN, G. (1994), *L'efficacité organisationnelle : théories, représentations et mesures*, G. Morin, Montréal.

MOTOWIDLO, S.J. ; BORMAN, W.C. ; SCHMITT, M.J. (1997), „A theory of individual differences in task and contextual performance", *Human Performance*, 10.

MUCHINSKY, P. (2000), *Psychology Applied to Work*, Wadsworth, Thomson Learning.

MULLINS, L.J. (1993), *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing.

MURPHY, K.R. (1989), „Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time ? ", *Human Performance*, 2.

OLLIVIER, D. (1990), *La bataille de l'efficacité personnelle*, Éditions d'Organisation, Paris.

ORGAN, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, Lexington, Massachusetts.

ORGAN, D.W. ; BATEMAN, T. (1986), *Organizational Behavior. An Applied Psychological Approach*, BPI IRWIN, Homewood, Illinois.

PIERSON, M. (1999), *L'intelligence relationnelle*, Éditions d'Organisation, Paris.

ROBBINS, S.P. (1998), *Organizational Behavior. Concepts. Controversies. Applications*, Prentice Hall International, New Jersey.

ROBERTSON, I.T. ; CALLINAN, M. ; BARTRAM, D. (eds.), (2002), *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.

ROE, R.A. (1999), „Work performance : A Multiple regulation perspective", in COOPER, C.L. ; ROBERTSON, I.T. (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (vol. 14), Wiley, Chichester.

SAVOYAT, B. ; JOST, C. (2001), *Les secrets de l'efficacité*, Maxima, Paris.

SCHEIN, E.H. (1971), *Psychologie et organisations*, Hommes et Techniques, Paris.

SCHMIDT, F.L. ; HUNTER, J.E. (1998), „The validity and utility of selection methods in personnel psychology : Practical al theoretical implications of 85 years of research findings", *Psychological Bulletin*, 124.

SCOTT, W.R. (2003), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, ed. a V-a, Prentice Hall, New Jersey.

SONNENTAG, S. ; FRESE, M. (2002), „Performance Concepts and Performance Theory”, in SONNENTAG, S. (ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.
SPARROW, P. ; WEST, M. (2002), „Psychology and Organizational Effectiveness”, in ROBERTSON, I.T. ; CALLINAN, M. ; BARTRAM, D. (eds.), *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.
STERN, E. (1981), *Être plus efficace*, Éditions d'Organisation, Paris.
TUBBS, T.C. ; COLLINS, J.M. (2000), „A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict and job performance”, *Journal of Management*, 26.
VERTADIER, A. (1987), *Votre tonus professionnel*, Éditions d'Organisation, Paris.
VRUGT, A. (1996), „Perceived Self-Efficacy, Work Motivation and Well-Being”, in SCHABRACQ, M.J. ; WINNUBST, J.A.M. ; COOPER, C.L. (eds.), *Handbook of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.
WAGEMAN, R. (2002), „Interdependence and Group Effectiveness”, in COOPER, C.L. (ed.), *Fundamentals of Organizational Behavior*, Sage Publications, London, vol. 2.
ZLATE, M. (2000), *Introducere în psihologie*, Editura Polirom, Iaşi.

Partea a II-a

Individul în organizaţie

Introducere

Denumirea şi conţinutul acestei a doua părţi a lucrării noastre au fost condiţionate de cel puţin două împrejurări. Una dintre ele o constituie titlul unor lucrări apărute nu demult în literatura de specialitate. În 1994, Claude Louche asigura apariţia lucrării *Individu et organisations*, în care erau strânse la un loc cele mai reprezentative studii semnate de prestigioşi autori americani, canadieni şi francezi, specialişti în problematica psihologiei organizaţionale. După opinia mea, titlul lucrării sugera o oarecare disjuncţie între variabilele avute în vedere, individul de o parte, organizaţia de alta. De aceea, am considerat că este mai nimerit să vorbim despre individ în organizaţie, şi nu despre individ şi organizaţie. Cea de a doua împrejurare se referă la conţinutul tematic al acelor lucrări care pornesc în analiza psihologiei organizaţionale de la nivelul individului. Frecvent întâlnim reluată problematica unor atribute psihice individuale (percepţie, motivaţie, atitudini) şi chiar ale personalităţii, care sunt uşor adaptate mediilor organizaţionale, aşa încât prin intermediul caracteristicilor acestor fenomene se ilustrează sau se justifică diverse comportamente organizaţionale. Adeseori, problematica psihologiei generale este transferată şi transpusă, nu întotdeauna convingător, în mediile organizaţionale. Aşa stând lucrurile, am considerat că este mai nimerit să ne referim la protagonistul comportamentelor organizaţionale, omul, pe care să-l abordăm într-o altă manieră decât cea a psihologiei generale.

Pornind de la premisa că omul organizaţional este, cel mai frecvent, adultul, am încercat în capitolul V – „Omul în organizaţie” – să creionăm portretul psihologic al adultului şi al vârstei adulte, interpretată în toată complexitatea ei şi, mai ales, dintr-o perspectivă organizaţională. Apoi, dat fiind faptul că în spatele fiecărui comportament se află o concepţie, fie ea şi sub forma unei teorii implicite, ne-a interesat să depistăm şi să analizăm concepţiile pe care organizaţia şi le elaborează despre om, deoarece în funcţie de acestea ea îşi va stabili obiectivele, îşi va alege mijloacele de acţiune, îşi va argumenta şi justifica acţiunile. Am prezentat rând pe rând modelul omului economic-raţional, modelul omului social, modelul omului autoactualizat, modelul omului complex şi consecinţele postulatelor teoretice asupra strategiilor manageriale. În fine, dat fiind că intenţia noastră a fost aceea de a ne referi la om în organizaţie, nu se putea ca relaţia dintre om şi organizaţie să nu constituie obiect de investigaţie. Modelul integrat al acestei relaţii, modelul contractului psihologic şi modelul actual al congruenţei dintre om şi organizaţie şi-au găsit locul în paginile primului capitol.

Cel de al VI-lea capitol – „Recrutarea şi selecţia personalului” – se concentrează asupra unor acţiuni de maximă importanţă din cadrul managementului resurselor umane.

Pe lângă problemele cu caracter mai general teoretic, am cuprins în acest capitol şi nenumărate aspecte de interes practic acţional, precum : strategii, politici şi practici de recrutare ; metode de recrutare ; tipuri de selecţie ; proiectarea şi derularea selecţiei personalului. Cum era şi firesc, am stăruit mai mult asupra unor probleme speciale ridicate de selecţia personalului de conducere (specific şi dificultăţi ; metode de selecţie, cu accent pe testele situaţionale şi centrele de evaluare a potenţialului de conducere).

Capitolul final, al VII-lea, din această parte – „Cariera şi managementul carierei" – se ocupă, după cum arată titlul său, de una dintre problemele intrate mai recent în sfera de interes a psihologiei organizaţional-manageriale. Multă vreme problematica a ceea ce se numea orientare şcolară şi profesională a fost apanajul ştiinţelor pedagogice şi, într-o oarecare măsură, şi a psihologiei muncii. De altfel, se vorbea despre psihologia profesiunilor, pentru ca mai recent să se introducă noţiunea de psihologie a carierei. Dintre multiplele aspecte care ar fi putut fi tratate, noi am ales doar câteva : orientarea cursului carierei ; consilierea carierei ; managementul carierei ; dezvoltarea carierei. Am insistat mai mult asupra managementului carierei interpretat dintr-o dublă perspectivă – a individului (automanagementul carierei) şi a organizaţiei (managementul organizaţional al carierei). Actualitatea cercetărilor asupra carierei profesionale a oamenilor este cu atât mai mare cu cât schimbările şi restructurările socioeconomice şi-au pus şi îşi pun în continuare amprenta asupra evoluţiei carierei profesionale a oamenilor.

Ideea pe care dorim s-o promovăm şi s-o argumentăm în cea de a doua parte a lucrării noastre se referă la importanţa covârşitoare a omului şi acţiunilor sale atât în raport cu el însuşi, cât şi în raport cu întreaga organizaţie. Omul constituie materia primă a organizaţiei, de calitatea acestei materii prime depinzând calitatea produselor organizaţionale.

Capitolul V

Omul organizaţional

Omul organizaţional este, în esenţă, omul adult. Cum însă psihologia adultului este mult diferită de psihologia copilului şi adolescentului, se impune insistenţa asupra câtorva aspecte legate de *vârsta adultă* şi de *implicaţiile în mediile organizaţionale*. Apoi, este necesar să cunoaştem *modelele explicativ-interpretative* care au fost elaborate cu privire la omul organizaţional, fiecare dintre ele influenţând în mod direct strategiile manageriale. În fine, *relaţia dintre om şi organizaţie*, ca premisă şi factor decisiv al eficienţei organizaţionale, necesită o abordare distinctă. Acestea sunt problemele care vor face obiectul capitolului de faţă.

1. Vârsta adultă – definire, periodizare şi caracterizare

1.1. *Locul vârstei adulte în ştiinţele psihologice*

În psihologia tradiţională, problematica psihologică a vârstei adulte apare puţin studiată. La prima vedere, s-ar părea că psihologia generală este o psihologie a vârstei adulte. Afirmaţia este parţial adevărată, şi aceasta pentru că, dacă am consulta câteva manuale sau tratate reprezentative de psihologie generală, vom constata cu uşurinţă că teoretizările şi generalizările realizate de această ştiinţă provin în mare parte din experimente efectuate pe copii şi adolescenţi. Mai mult decât atât însă, psihologia generală nu vizează omul (adultul) ca fiinţă complexă şi, mai ales, unitară, ci anumite funcţii psihice ale sale, anumite particularităţi ale acestora, dezvoltând, în ultimă instanţă, o perspectivă funcţionalistă, şi mai puţin una integralistă. Studiind funcţiile psihice (senzaţii, percepţii, gândire etc.) şi particularităţile acestora, ea pierde din vedere omul ca întreg, ca unitate. Tocmai de aceea, psihologia generală, prin omul abstract pe care îl analizează şi descrie, rupt într-un fel de condiţiile sale particulare de viaţă (profesiune, clasă, cultură, civilizaţie etc.), este departe de a furniza o imagine unitară asupra personalităţii omului adult. Nu întâmplător, mai demult, Vasile Pavelcu nota că „în toată dezvoltarea psihologiei personalităţii nu există încă o cercetare temeinică, satisfăcătoare, cu caracter ontogenetic, cu privire la specificul psihologiei adultului” (Pavelcu, 1968, p. 26). În acelaşi an, un reputat psiholog rus, într-o impresionantă lucrare dedicată omului ca obiect al cunoaşterii, arăta că maturitatea continuă să rămână unul dintre domeniile puţin

studiate ale ştiinţei despre om. O serie de probleme privitoare la trecerea de la un stadiu la altul în cadrul vârstei adulte, la dinamica stărilor fazice în cadrul maturităţii îşi aşteaptă încă rezolvarea (vezi Ananiev, 1968, capitolul III). La fel, L.R. Gould (1972) considera într-unul din articolele sale că psihologia dezvoltării raportată la vârsta adultă a fost mai degrabă „ignorată" în comparaţie cu cea a copilăriei şi adolescenţei.

De asemenea, unele ramuri ale psihologiei care s-ar fi putut ocupa mai direct de problematica psihologică a adultului se rezumă în mare parte tot la copii şi adolescenţi. Astfel, psihologia artei studiază problemele psihologice ale creaţiei artistice mai mult pe copii şi adolescenţi, şi mai puţin pe adulţi. Există însă câteva ramuri ale psihologiei care s-au ocupat direct de problematica psihologică a adultului. Am putea enumera printre acestea psihologia muncii şi psihologia inginerească, psihologia judiciară – prin unul dintre capitolele sale importante, şi anume psihologia martorului – sau ramuri mai noi cum sunt psihologia sportivă, militară etc.

Cu timpul însă, situaţia s-a schimbat radical. Transformările socioculturale, importanţa pe care au căpătat-o omul şi formarea sa multilaterală, restructurarea pronunţată a modalităţii de înţelegere a noţiunii de *umanism* au permis psihologiei să se orienteze mai direct asupra problematicii vârstei adulte. „Se constată astăzi un mare interes pentru această problematică. Psihologi, psihiatri şi alţii o discută de jos în sus şi de la stânga la dreapta" (Allport, 1978, p. 246). Dacă faptul consemnat de Allport avea relevanţă pentru anul 1981, când a apărut lucrarea sa, el s-a accentuat pe măsura trecerii timpului. Perioada anilor '70, '80 cunoaşte o revigorare a cercetărilor dedicate adultului. Apariţia unor lucrări consacrate tratării dezvoltării umane (*Human Development*) este un bun prilej de a se include în cuprinsul lor informaţii cât mai detaliate despre vârsta adultă. Cine urmăreşte lucrările destinate tratării acestei problematici sesizează cu uşurinţă evoluţia înregistrată de la o ediţie la alta a autorilor lor. Vander Zanden, de exemplu, mărturiseşte în cea de-a treia ediţie a lucrării sale *Human Development*, apărută în 1985, că vârstei adulte i-au fost rezervate şapte capitole, reprezentând o treime din întreaga lucrare. Aceeaşi mărturisire o face şi Craig în cea de-a patra ediţie a lucrării sale, apărută în 1986, informaţia consacrată vârstei adulte fiind mult mai exinsă decât în ediţia anterioară, apărută în 1983. Interesul crescut pentru problematica vârstei adulte se datorează, în esenţă, pe de o parte, creşterii numărului de dezordini mentale şi de dereglări afective apărute în această perioadă a vieţii, iar, pe de altă parte, dorinţei cercetătorilor de a descoperi valori şi caracteristici comune pentru persoanele adulte. Nu trebuie să uităm însă că dezordinile mentale şi dereglările afective au, la rândul lor, cauze bine precizate, care necesită a fi depistate, descrise şi controlate. Fără îndoială că una dintre cauzele majore ale unor asemenea dereglări o constituie particularităţile sistemelor sociale şi organizaţionale în care oamenii îşi desfăşoară activitatea. Tocmai de aceea mai toate lucrările centrate pe surprinderea particularităţilor vârstei adulte acordă un mare interes condiţiilor de viaţă şi muncă ale oamenilor, stilurilor lor de viaţă, noilor solicitări cărora adultul trebuie să le facă faţă. Aceasta a şi determinat poate extinderea câmpului de investigare a vârstei adulte dincolo de limitele ştiinţelor psihologice. Amploarea pe care au luat-o alte ştiinţe (cum ar fi sociologia), ca şi restructurarea problematicii altora (îndeosebi a pedagogiei) au permis, de asemenea, abordarea competentă a vârstei adulte

şi din perspectiva acestor ştiinţe. Astfel, sociologia se ocupă cu unele aspecte de natură sociologică ale vârstei adulte, ca, de exemplu, sociologia familiei, sociologia bugetului de timp al lucrătorului, a *loisir*-ului, a aspiraţiilor, a integrării sociale a tineretului etc., în timp ce pedagogia, restructurându-şi punctul de vedere învechit, care susţinea că adultul este o fiinţă finită, formată şi, mai ales, impenetrabilă la influenţele educative, se orientează tot mai evident spre problemele educaţiei adulţilor, constituindu-se chiar o pedagogie a adulţilor (andragogia). De asemenea, filosofii, atunci când vorbesc despre om, au în vedere în primul rând omul adult, matur.

La ora actuală nu s-ar mai putea susţine afirmaţia potrivit căreia literatura de specialitate (psihologică, sociologică, pedagogică, filosofică etc.) este sărăcăcioasă în informaţii referitoare la problematica vârstei adulte. Dimpotrivă, s-ar putea spune că asistăm la o multiplicare cantitativă a lucrărilor dedicate vârstei adulte şi la o rafinare calitativă a modului de tratare a problemelor. Psihologia organizaţional-managerială dispune de suficiente surse informative în vederea extragerii acelor informaţii care-i sunt necesare. Totodată, ea îşi poate formula propriile generalizări cu privire la caracteristicile şi particularităţile adulţilor care îşi desfăşoară activitatea în mediile organizaţionale.

Este de presupus că organizaţiile, prin natura scopurilor, prin specificul normelor, prin gradul constrângerilor etc. vor genera efecte distincte la nivelul psihologiei adultului şi, mai ales, la nivelul modalităţilor lui comportamentale, toate acestea repercutându-se şi asupra eficienţei organizaţionale. Cu cât organizaţiile şi managerii lor cunosc mai multe detalii despre *psihologia adultului organizaţional*, cu atât, probabil, rezultatele aşteptate se vor obţine mai uşor. Acesta este un motiv în plus ca în capitolul de faţă să schiţăm răspunsuri plauzibile, validate ştiinţific, la câteva probleme ale vârstei adulte.

1.2. *Ce este un adult ?*

Aşa cum, în urmă cu ani, Jean Château se întreba „ce este un copil ? ”, găsind că răspunsul este greu de dat, se cuvine să ne întrebăm astăzi „ce este un adult ? ”.

Răspunsul s-ar putea formula pornind de la adultul însuşi sau de la comparaţia lui cu copilul şi, mai ales, cu adolescentul. Această modalitate din urmă a fost utilizată de majoritatea cercetătorilor.

O privire aruncată asupra literaturii de specialitate nu este în măsură să ne furnizeze date suficient de exacte pentru a putea răspunde exhaustiv la întrebarea pusă. Pentru Freud, o persoană normală, evident adultă, trebuie să fie capabilă de *a iubi* şi *a munci*. La aceste două caracteristici distinctive medicul Richard Cabot (1914) a adăugat alte două : *jocul* şi *veneraţia*. Pentru Marie Jahoda (1950), adultul se caracterizează prin faptul că *stăpâneşte activ mediul înconjurător*, *manifestă o oarecare unitate a personalităţii*, *este capabil să perceapă corect mediul şi pe sine*. Ca elemente specifice, F. Barron (1954) mai adaugă : *organizarea efectivă a muncii în vederea realizării unui scop*, *posibilitatea de adaptare interpersonală şi intrapersonală*. La rândul său, A.H. Maslow (1954) enumeră 14 particularităţi pe baza cărora am putea caracteriza vârsta adultă, acestea fiind următoarele : *percepţia eficientă a realităţii şi relaţii comode cu ea* ; *acceptarea eului, a celorlalţi şi a naturii* ; *spontaneitatea* ; *centrarea pe probleme* ;

detaşarea; *independenţa faţă de cultură şi mediu*; *prospeţimea continuă a aprecierii*; *orizonturi nelimitate*; *sentimentul social*; *relaţii sociale profunde*, *dar selective*; *structură caracterială democratică*; *certitudinea etică*; *simţul neostil al umorului*; *spiritul creator*. E.J. Shoben (1957) derivă criteriile vârstei adulte din calităţile esenţiale ale fiinţei umane, acestea fiind: *autocontrolul*; *responsabilitatea personală*; *responsabilitatea socială*; *interesul social democratic şi idealurile* (*apud* Allport, 1981, pp. 278-285).

O definiţie mult mai riguroasă şi circumscrisă oferă Roger Mucchielli. Iată ce scrie el: „Numim *adulţi* bărbaţii şi femeile care au depăşit vârsta de 23 de ani, intraţi în viaţa profesională, asumându-şi roluri sociale active şi responsabilităţi familiale şi având o experienţă directă a vieţii. Dacă, mai mult încă, îi socotim *normali*, îi vom considera eliberaţi de tipul de relaţii de dependenţă şi de «mentalitatea» caracteristice copilăriei şi adolescenţei; intraţi în alt tip de relaţii sociale de interdependenţă, asumându-şi organizarea propriei existenţe şi a «orizontului lor social», şi având, cu realism şi pragmatism eficiente, o conştiinţă suficientă a poziţiei lor sociale, a situaţiei lor, a aspiraţiilor şi a posibilităţilor de care dispun" (Mucchielli, 1982, p. 11).

Din cele de mai sus se desprind cel puţin două concluzii. Prima dintre ele se referă la faptul că majoritatea autorilor care au încercat să definească adultul s-au referit la caracteristicile *normalităţii psihocomportamentale*, adică la acele particularităţi care individualizează *maturitatea* personalităţii umane, *sănătatea* ei psihofizică şi psihosocială. Numai că, în felul acesta, se pierd din vedere nenumărate situaţii care generează suferinţa, vinovăţia, neputinţa, chiar moartea. Persoanele sănătoase şi mature, consideră Allport, sunt rareori atât de fericite şi lipsite de conflicte pe cât ar părea s-o implice descrierile diferiţilor autori. Leziunile, bolile, închisoarea, „spălarea creierului" produc adeseori prăbuşiri permanente, disperare. Rezultă de aici că vârsta adultă *nu trebuie concepută ca un continuum*, fără sincope, fără denivelări, retardări sau reveniri la faze depăşite. Vârsta adultă nu reprezintă un stadiu monolitic, întins între adolescenţă şi bătrâneţe, aşa cum nu de puţine ori a fost considerată, ci, dimpotrivă, ea cuprinde *variaţii interioare*, cu substadii şi perioade relativ distincte între ele. În acest sens au militat unii autori, printre care C.G. Jung (1933), S.L. Pressey (1957), E. Erikson (1963, 1968), C. Bühler (1968) care au sugerat necesitatea realizării unei periodizări în interiorul vârstei adulte (vezi Vander Zanden, 1993, pp. 416).

O a doua concluzie derivată din descrierile anterioare făcute vârstei adulte, strâns corelată cu prima, o reprezintă creionarea *unui portret exclusiv pozitiv al vârstei adulte*. Allport însuşi preciza că toate criteriile trecute în revistă indică un *ideal*, rareori sau, poate, niciodată atins. Personalităţile cele mai robuste, nota el în continuare, îşi au defectele şi momentele lor de regres şi într-o mare măsură depind de sprijinul mediului înconjurător pentru maturitatea lor. Găsim această idee deosebit de interesantă deoarece ea atenţionează, pe de o parte, asupra *necesităţii descrierii şi portretizării realiste* a vârstei adulte, iar, pe de altă parte, asupra *necesităţii considerării contextelor situaţionale*, mai ales a celor organizaţionale în care se conturează şi se dezvoltă personalităţile adulte.

În consecinţă, două vor fi problemele care ne vor reţine atenţia în continuare: 1) periodizarea vârstei adulte; 2) caracterizarea psihologică şi, mai ales, psihosocială a acesteia.

1.3. *Periodizarea vârstei adulte*

În literatura de specialitate există numeroase tentaţii de periodizare a vârstelor, în general, şi a vârstei adulte, în special. Dintre acestea alegem doar trei, care ni se par a fi sugestive pentru problematica noastră.

Prima clasificare amplă este propusă de neofreudianul Erik Erikson (1963, 1968) şi este cunoscută sub denumirea de *teoria dezvoltării psihosociale a omului*. Erikson, pornind de la premisa confruntării individului de-a lungul vieţii sale cu o serie de conflicte apărute în planul relaţiilor interpersonale, a stabilit opt stadii ale dezvoltării umane, dintre care trei sunt specifice vârstei adulte. Aflat în faţa unor sarcini/dificultăţi, adultul dezvoltă comportamente opuse care conduc la rezultate bune sau nesatisfăcătoare. Probleme apar atunci când el este insuficient pregătit să facă faţă diferitelor solicitări şi exigenţe ale societăţii. În concepţia lui Erikson, vârsta adultă se caracterizează prin parcurgerea a trei stadii:

- între 19 şi 25 ani, *stadiul intimităţii/izolării*, care are drept scop principal stabilirea relaţiilor intime satisfăcătoare de lungă durată; dacă persoana este pregătită să fuzioneze cu partenerul, să se implice plenar în situaţiile încărcate emoţional induse de relaţiile intime, va avea toate şansele să se descurce bine atât în viaţa personală, cât şi în cea profesională; dacă, dimpotrivă, contopirea cu altă persoană este considerată o pierdere a propriei identităţi, atunci tânărul se simte izolat, are relaţii intime de slabă calitate, cariere profesionale oscilante;
- între 26 şi 40 ani, *stadiul creaţiei/stagnării*, a cărei sarcină constă în cuprinderea unuia sau mai multor copii într-un cămin stabil; dacă sarcinile acestui stadiu sunt bine soluţionate, apar rezultate bune: stabilitate familială şi carieră profesională de succes; dacă însă ele sunt insuficient controlate şi rezolvate, vor apărea ca efecte negative relaţii familiale instabile, cariere nesatisfăcătoare;
- după 40 de ani, *stadiul integrităţii personalităţii/disperării*, caracterizat prin sarcina acceptării ideii că viaţa poate avea şi succes, şi eşec; ca rezultat bun apare recunoaşterea faptului că viaţa presupune limitări, renunţări, compromisuri, iar ca rezultat nesatisfăcător apare starea de disperare.

Stadiile stabilite de Erikson au fost confirmate printr-o cercetare empirică longitudinală întreprinsă de George Vaillant între anii 1938 şi 1977, pe 268 de subiecţi de sex masculin, studenţi ai Universităţii Harvard. Rezultatele obţinute pe 95 dintre subiecţii ajunşi la vârsta de 50 de ani l-au determinat să introducă două noi stadii. Primul este cel dintre 23 şi 35 ani, numit *stadiul consolidării carierei*. Din perspectiva psihologiei organizaţional-manageriale acest stadiu are o importanţă deosebită deoarece poate produce dificultăţi de relaţionare în cuplu, atât la bărbaţi, cât şi la femei, din cauza focalizării atenţiei de către unul dintre membrii cuplului fie pe realizările profesionale, fie pe cele familiale. Cel de-al doilea stadiu introdus de Vaillant este numit *păstrarea semnificaţiei* versus *rigiditate* (între 45 şi 55 ani). În acest stadiu adulţii sunt caracterizaţi printr-un sentiment de relaxare mai profundă, dacă şi-au atins scopurile sau dacă ei consideră astfel. De asemenea, adulţii sunt preocupaţi de a extrage mai multe semnificaţii din trăirile lor şi luptă împotriva căderii într-o orientare rigidă (vezi Vaillant, 1977).

Daniel Levinson (1978), apreciat ca „unul dintre cei mai respectaţi cercetători ai psihologiei adultului" (vezi Dacey, Travers, 1996, p. 421), a dezvoltat o periodizare a vârstei adulte bazată pe conceptele de *curs al vieţii*, *ciclu al vieţii*, *structură a vieţii adultului*. Cursul vieţii înglobează toate aspectele semnificative ale vieţii în curgerea lor, ciclul vieţii reprezintă un pattern general al dezvoltării adultului sau, cum se exprimă autorul, o secvenţă a erelor (fiecare eră având un caracter biopsihosocial, adică presupunând interacţiunea celor trei categorii de factori, şi, de asemenea, fiecare eră fiind importantă în sine, dar şi prin contribuţia sa la întregul ciclu al vieţii) ; structura vieţii desemnează pattern-ul fundamental sau designul vieţii unei persoane. Componentele primare ale structurii sunt constituite, după Levinson, din relaţiile pe care individul şi le configurează – activ şi mutual – cu ceilalţi. Chiar dacă structura vieţii are mai multe componente, în general, una sau două sunt centrale la un anumit moment dat, ele fiind cele care influenţează structura vieţii individului. Structura vieţii cunoaşte perioade de construire, de evoluţie, deci de schimbare, şi perioade de stabilitate, fiecare având o importanţă egală pentru viaţa omului. În fine, Levinson recunoaşte coexistenţa creşterii şi a declinului de-a lungul vieţii individului. Aşadar, pe măsură ce oamenii îşi elaborează structurile vieţii, ei trec prin perioade stabile (de aproximativ 6-8 ani), după care îşi remodelează structura existentă pentru a trece la alta nouă. Între vechea şi noua structură există o perioadă de tranziţie (cu durata de 4-5 ani), în care individul experimentează alte variante pentru stadiul următor (vezi Cavanaugh, 1993 ; Vander Zanden, 1993 ; Dacey, Travers, 1996).

Levinson a stabilit trei stadii ale vârstei adulte (vârsta adultă timpurie ; vârsta adultă mijlocie ; vârsta adultă târzie), fiecare dintre ele cu mai multe substadii şi despărţite între ele printr-o perioadă de tranziţie. Redăm stadiile vârstei adulte şi perioadele de tranziţie în figura 5.1.

Fiecare dintre aceste stadii şi substadii ale dezvoltării presupune o serie de probleme cu caracter psihoorganizaţional. De exemplu, intrarea în lumea adulţilor ridică în faţa tinerilor problema de a echilibra explorarea varietăţii rolurilor cu tendinţa asumării şi stabilizării lor (întârzierea în asumarea unor roluri sau asumarea lor prea timpurie pot fi la fel de nocive pentru tânăr). Problema mentorului, a unei persoane, de obicei mai în vârstă, pentru a asista dezvoltarea profesională a tinerilor, formarea idealurilor (profesionale şi familiale) marchează, de asemenea, tinereţea. Trecerea spre vârsta de 30 de ani este socotită ca fiind crucială din perspectiva psihoorganizaţională deoarece ea presupune compatibilizarea/incompatibilizarea dintre structura de viaţă adoptată şi capacităţile şi idealurile persoanei, compatibilizarea realizându-se cu efecte pozitive (satisfacţie, eficienţă, adaptare şi integrare), iar lipsa ei cu efecte negative (insatisfacţii, sentimentul de lipsă a sensului vieţii etc.).

Psihiatrul Roger Gould (1978) recurge în periodizarea vârstei adulte la un criteriu dinamic-evolutiv, de inspiraţie psihanalitică. El consideră că evoluţia/dezvoltarea persoanei s-ar datora modului în care individul reexaminează o asumpţie falsă, însă majoră, rămasă din copilărie. Recunoaşterea şi, eventual, rejectarea unei asemenea asumpţii false în favoarea uneia mai realiste ar fi semnul maturităţii. Aşadar, de-a lungul vieţii sale individul se transformă treptat, tinzând către împlinirea şi maturizarea sa. Nu întâmplător Gould şi-a intitulat cartea sa *Transformations*. El stabileşte patru stadii ale dezvoltării adultului, pe care le redăm în tabelul 5.1.

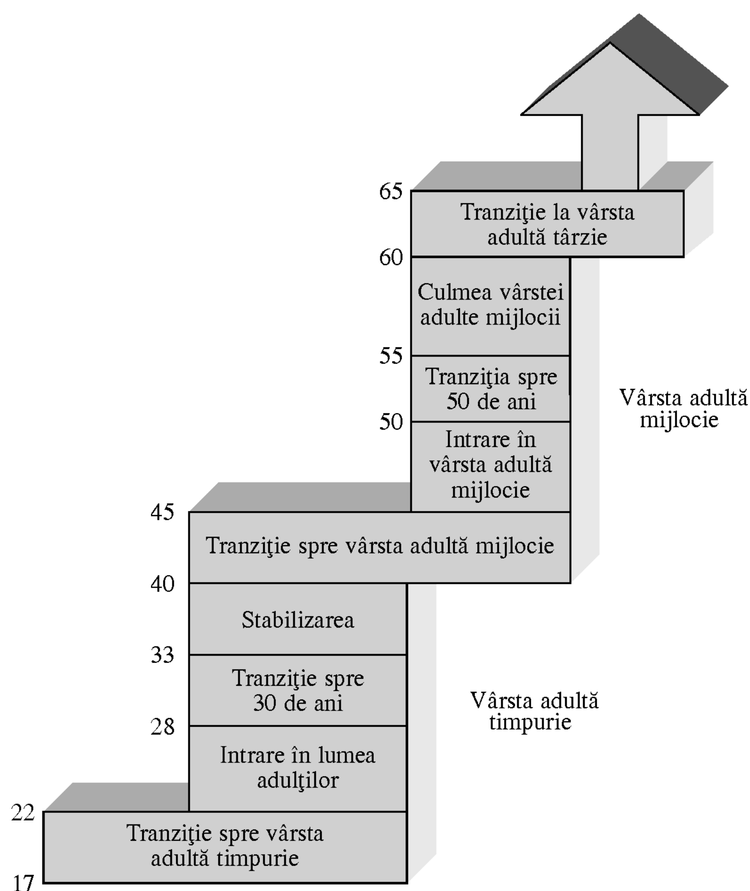


Figura 5.1. *Stadiile vârstei adulte (după Levinson)*

Tabelul 5.1. *Stadiile dezvoltării adultului (după Gould)*

Stadiul	**Vârsta**	**Asumpţii majore false**
1. Părăsirea lumii părinţilor	17-22 ani	„Voi aparţine întotdeauna lumii părinţilor şi voi crede în lumea lor.”
2. Acum sunt copilul nimănui	22-28 ani	„Făcând lucrurile din perspectiva părinţilor, cu perseverenţă, voi obţine rezultate. Dacă voi fi frustrat sau obosit sau pur şi simplu incapabil să mă descurc, ei îmi vor fi alături şi îmi vor arăta calea cea dreaptă.”
3. Deschiderea spre interior	28-34 ani	„Viaţa este simplă şi controlabilă. Nu există forţe conflictuale semnificative în interiorul meu.”
4. Decada vieţii mijlocii	35-45 ani	„Nu există rău sau moarte în lume. Răul a fost distrus.”

Gould recomandă parcurgerea a şapte paşi, numiţi „dialog interior”, pentru învingerea „demonilor” din experienţa copilăriei :

1) Recunoaşte-ţi tensiunea şi confuzia.
2) Înţelege că oamenii se confruntă cu realităţi contradictorii.
3) Dă intensitate deplină realităţii copilăriei, ceea ce înseamnă să accepţi faptul că ea este reală.
4) Fii conştient de faptul că realităţi contradictorii există încă (între copilărie şi maturitate).
5) Testează realitatea. Asumă-ţi riscul de a discrimina o viziune de alta.
6) Luptă cu putere pentru a reconfirma autenticitatea descoperirii.
7) Configurează şi integrează o concepţie solidă despre realitate, neafectată de trecutul „demonic”.

Periodizările vârstei adulte prezentate mai sus ridică două probleme :

• *Există oare o corespondenţă deplină între o anumită vârstă cronologică şi diferenţele calitative care apar de-a lungul vieţii* ? Tipologiile la care ne-am referit sugerează ideea existenţei unei asemenea corespondenţe. Cei mai mulţi cercetători se îndoiesc însă de un astfel de fapt. Însuşi Allport nota că „maturitatea personalităţii nu are o relaţie *necesară* cu vârsta cronologică. Un băiat bine echilibrat de 11 ani, înţelept pentru vârsta sa, poate releva mai multe semne de maturitate decât mulţi adulţi centraţi pe ei înşişi şi nevrotici. Un elev de colegiu sănătos poate fi mai matur decât propriul său părinte sau chiar decât bunicul său” (Allport, 1981, p. 280). Şi alţi autori susţin acest punct de vedere. „Este un truism că preocupările adultului sunt recurente. Ele apar şi reapar în noi forme de-a lungul unor perioade lungi de timp. Datorită acestui fapt este o greşeală să prezinţi vârstele adulte ca pe o serie de stadii independente şi bine delimitate” (Neugarten, 1979, p. 891). Respectivul punct de vedere este împărtăşit şi de alţi autori (vezi Vander Zanden, 1993, p. 434). Aceasta nu înseamnă că ar trebui să se renunţe la stadializare şi la asocierea stadiilor cu anumite vârste cronologice, ci doar că este necesară o mai mare *flexibilizare* a acestei asocieri, o interpretare a ei prin prisma *desfăşurării în timp a evenimentelor existenţei*, această desfăşurare nefiind invariablă, ci variabilă, evenimentele existenţiale „având statutul de jaloane care marchează dezvoltarea la vârstele adulte... Tendinţele actuale merg spre un ciclu al vieţii mai fluid şi spre o societate în care vârsta este mai puţin relevantă în cazul unor evenimente (suntem din ce în ce mai puţin surprinşi de o bunică de 35 de ani sau de proaspătul tătic de 55 de ani” (Secui, 2000, pp. 216-217).

• *Vârsta adultă presupune continuitate sau schimbare ?* În soluţionarea acestei probleme se confruntă două puncte de vedere : unii teoreticieni consideră că personalitatea adultului este stabilă (ea rămânând, în general, aceeaşi) ; alţii, în schimb, cred că adultul este constant într-un proces de schimbare şi evoluţie.

Practic, este vorba despre controversa dintre partizanii teoriilor trăsăturilor şi cei ai teoriilor stadializării. Din perspectiva Big-Five-ului, McCrae şi Costa (1984), administrând câteva tipuri de chestionare de personalitate unor bărbaţi cu vârste cuprinse

între 17 şi 97 de ani, nu au găsit schimbări evidente ale personalităţii lor. Ei au identificat trei trăsături majore ale personalităţii acestora (neuroticismul, extraversia, deschiderea la experienţă), fiecare dintre ele susţinută de şase „faţete", găsind apoi, în urma măsurătorilor făcute, o mare stabilitate a lor de-a lungul vârstei adulte. În figura 5.2 redăm cele trei dimensiuni şi cele 18 faţete ale lor. Semnificativ din perspectiva problemei analizate este chiar titlul lucrării lui McCrae şi Costa, *Still stable after all these years* (*Încă stabil după toţi aceşti ani*).

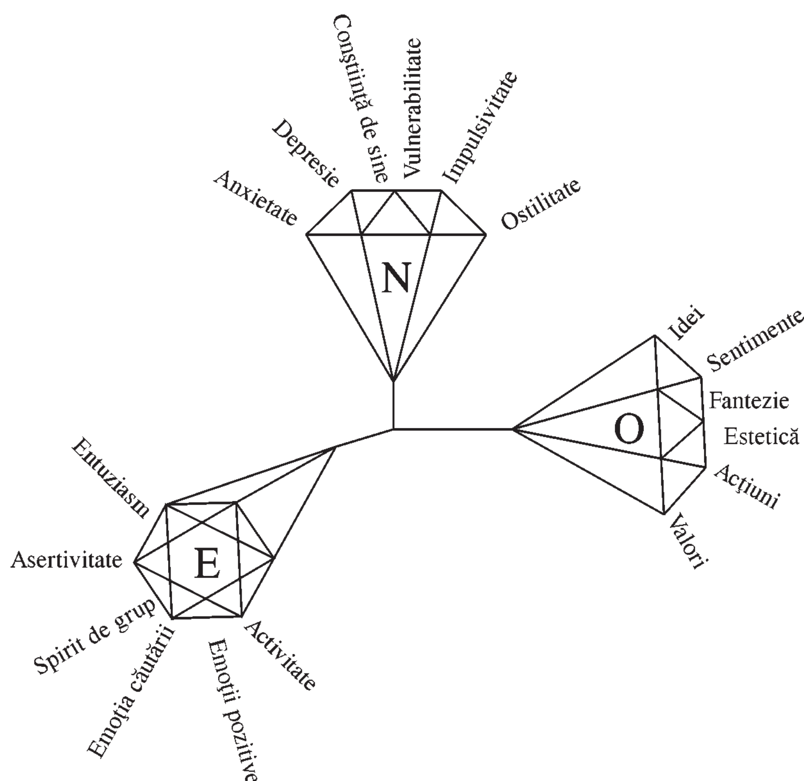


Figura 5.2. *Dimensiuni şi faţete ale personalităţii adultului (după McCrae şi Costa)*

Ceilalţi autori care au abordat global personalitatea adultului (prin interviuri intensive) susţin ideea schimbării acesteia, mai ales la maturitate. Erikson, Vaillant, Gould şi Levinson cred că personalitatea adultului se dezvoltă natural şi normal prin schimbare. Dezvoltarea personalităţii adultului normal este un proces continuu de creştere şi schimbare (*apud* Dacey, Travers, 1996, p. 463). Noi credem că soluţia controversei se află undeva între cele două extreme, ea depinzând, în esenţă, de felul cum sunt concepute schimbarea şi stabilitatea.

Luând în considerare cele de mai sus, noi concepem vârsta adultă ca pe un continuum cu treceri fireşti de la un moment la altul, dar şi cu elemente de relativă discontinuitate. Totodată, credem că vârsta adultă conţine o serie de elemente ale căror închegare şi

structurare permit delimitarea unor perioade (etape, faze, stadii) mai semnificative de evoluţie. Din perspectiva psihologiei organizaţional-manageriale, vârsta adultă începe o dată cu intrarea în profesie (incluzând aici şi perioada studiilor universitare care asigură pregătirea intrării în profesie) şi se termină o dată cu încheierea vieţii. În limitele acestui registru foarte larg desprindem trei subperioade : *tinereţea*, *maturitatea*, *involuţia*.

Tinereţea este perioada care corespunde la unii cu studiile universitare, la alţii cu intrarea propriu-zisă în munca productivă. Spre deosebire de perioada anterioară, a adolescenţei, bântuită nu de puţine ori de tensiuni, crize, căutări şi renunţări neîncetate, exagerări egoiste sau egocentrice, revolte, originalitate cu orice preţ etc., tinereţea se caracterizează printr-o mai mare armonizare, stabilizare şi maturizare psihică şi psihosocială. Sub raport psihologic şi fiziologic chiar, în această perioadă se pun bazele echilibrului somatic şi psihic interior, asistăm la organizarea şi fixarea în stereotipii a schemelor senzorio-motorii, organice şi mentale, la apariţia conştiinţei propriei valori, la canalizarea şi direcţionarea precisă, riguroasă a intereselor şi aptitudinilor, la creşterea responsabilităţii personale şi sociale a tânărului. Din punctul de vedere al aspectului şi formei fizice, tânărul se apropie de idealul uman : înălţimea rămâne nemodificată între 30 şi 45 de ani, forţa musculară atinge punctul maxim între 20 şi 30 de ani, sănătatea este bună, rata mortalităţii la această vârstă este scăzută, capacităţile cognitive se îmbogăţesc cu noi forme de gândire, postformale (gândirea relativistă, dialectică, sistematică) (vezi Frieberg, 1987, capitolul 9 ; Secui, 2000, pp. 217-226).

Din punct de vedere psihosocial, specifică ni se pare a fi pentru tinereţe adâncirea socializării, datorată în primul rând specializării profesionale, iar în al doilea rând angajării directe a tânărului în viaţa socială. Acum, tânărul şi-a ales viitoarea profesiune şi se pregăteşte pentru a o practica sau chiar o practică, sfera relaţiilor sale sociale se lărgeşte foarte mult, se constituie mecanismele psihologice şi psihosociale ale reglării conduitei sale. Semnificativă ni se pare a fi, din acest punct de vedere, următoarea afirmaţie a lui V. Pavelcu : „Cristalizarea personalităţii adultului se efectuează atât în direcţia unei dominante profesionale, cât şi în aspiraţia unei armonizări, a elaborării unui sistem statornic şi echilibrat de reglare a existenţei sale individuale şi sociale” (Pavelcu, 1968, p. 28).

Ca fenomene tipice, cu largi implicaţii psihosociale, în tinereţe întâlnim : intrarea în profesiune, adaptarea profesională, integrarea profesională. Toate trei au particularităţi distincte, iar de felul în care vor fi realizate va depinde, în mare măsură, evoluţia viitoare a tânărului. Acum se vor pune bazele nivelului la care va ajunge randamentul în muncă (va creşte, va scădea, va rămâne constant), acum îşi fac apariţia primele tipuri de motive în cadrul muncii, primele satisfacţii sau insatisfacţii în muncă, ataşarea sau nu de organizaţie etc. După cum vom vedea mai departe, problemele adaptării şi integrării profesionale vor ocupa un loc central în cadrul psihologiei organizaţional-manageriale. Extrem de importantă pentru această perioadă este şi opţiunea tânărului pentru anumite stiluri de viaţă (singur, în cupluri heterosexuale, homosexuale sau de lesbiene, în comuniune) care se vor accentua în perioada următoare şi vor avea efecte de un tip sau altul, pozitive sau negative, atât asupra vieţii intime, cât şi asupra celei profesionale (vezi Simons, Kalichman, Santrock, 1994, pp. 321-323).

Maturitatea urmează în mod firesc tinereţii şi constituie o realizare maximă, plenară, la nivel înalt a personalităţii umane. Ea este perioada celei mai înalte productivităţi în muncă a adultului, deoarece acum se obţin randamente crescute, cu un consum minim de energie. Aceasta deoarece stabilizarea, armonizarea şi maturizarea psihică (a intereselor, aptitudinilor, deprinderilor, trăsăturilor caracteriale implicate în respectivul proces de muncă) şi psihosocială (a modalităţilor interrelaţionale), începute în tinereţe, capătă formele lor superioare la omul matur. Totodată, ca urmare a exercitării lor permanente, capacităţile maturului devin foarte fine şi diferenţiate.

G.W. Allport, încercând să caracterizeze din punct de vedere psihologic personalitatea omului matur, pornind de la o serie de alte caracteristici formulate de alţi autori, ajunge la un tablou de şase trăsături considerate a fi definitorii pentru adult. Astfel, acestea sunt : 1) va avea conştiinţă de sine largă, vastă, datorită lărgirii ariei vieţii, a domeniului de preocupări (economice, educaţionale, recreaţionale, politice, casnice etc.), dar mai ales datorită participării la ele ; 2) va fi capabil de a întreţine relaţii călduroase în raporturile intime, precum şi în raporturile sale sociale generale ; 3) va poseda o securitate emoţională fundamentală (va face faţă frustrărilor, va depăşi obstacolele, se va resemna în faţa inevitabilului) şi se va accepta pe sine (dar şi pe alţii) ; 4) va percepe, gândi şi acţiona cu elan în acord cu realitatea exterioară ; 5) va fi capabil de obiectivare de sine, înţelegere de sine şi umor ; 6) va trăi în armonie cu filosofia unificatoare a vieţii sale (Allport, 1981, pp. 285-298). „În esenţă personalitatea omului adult presupune, alături de stabilitate şi echilibru interior, conştiinţa filozofică a unei antropologii, adică a naturii umane, a locului ocupat de om în univers" (Biberi, 1971, p. 118). Personalitatea lui se defineşte treptat, se adânceşte continuu, presupune „o unicitate a vieţii interioare umane şi a raportului dintre om şi lume" (*ibidem* p. 119). Dar aici „ne aflăm în zona în care psihologia individuală se continuă cu psihologia socială, iar conştiinţa personală îşi află o împlinire în lumea valorilor" (*ibidem*).

Ca fenomene tipic psihosociale, la maturitate întâlnim continuarea şi desăvârşirea integrării profesionale, completate de un fenomen mult mai larg, de ordin sociologic, şi anume de integrarea socială. Psihologia organizaţional-managerială are ca sarcini facilitarea şi accelerarea integrării profesionale. Ea intervine, de asemenea, şi în situaţiile grave de neadaptare şi neintegrare în muncă, situaţii ce prezintă nenumărate efecte atât asupra individului, cât şi asupra grupului, dar chiar şi asupra procesului de muncă în sine. Caracteristica esenţială a maturităţii o constituie încercarea de echilibrare dintre stabilitate şi schimbare. Oricât ar fi de dureros, acum apar o serie de modificări nedorite care sunt, de fapt, primele semne ale îmbătrânirii : schimbările (uneori) dramatice ale înfăţişării şi aspectelor fizice ; descreşterea cantităţii de ţesut muscular, modificările articulaţiilor, deteriorarea unora dintre funcţiile senzoriale (vederea, auzul etc.) ; modificarea relaţiilor sociale cu persoanele semnificative (fraţi, surori, prieteni, copii, părinţi, nepoţi), apariţia unor disfuncţionalităţi ale cuplului marital (situaţii de criză maritală, divorţ) însoţite de încercarea de depăşire a lor (recăsătoria) (informaţii suplimentare vezi în Bogdan, 2000, capitolul VIII).

Involuţia este un stadiu absolut normal al vieţii, caracterizat prin scăderea capacităţii de muncă a adultului, prin dezangajarea de rolurile sociale active, prin retragerea din

viaţa profesională şi adoptarea altor roluri, unele cu caracter pasiv de dependenţă, altele cu caracter activ-compensator (Rădulescu, 1994, *apud* Bonchiş, 2000, p. 269). Multe dintre procesele psihice scad în intensitate, în fineţe, iar unele însuşiri psihice, de personalitate, capătă o oarecare fixitate care atrage după sine îngreunarea capacităţii de adaptare la situaţii noi, oarecum neobişnuite. Capacitatea fizică scade simţitor, ritmul de lucru începe să devină mai lent, se reduc şi posibilităţile de deplasare, cele de mobilizare rapidă. Apar unele gesturi şi obiceiuri automatizate, convingerile capătă un prea mare caracter de rigiditate, întâlnim apoi o refugiere în trecut şi opacitate la tot ceea ce este nou, de viitor. Nu este însă obligatoriu ca absolut toate procesele psihice să scadă în intensitate şi fineţe ; dimpotrivă, multe dintre ele îşi pot păstra încă mult timp acuitatea. Unii cercetători au arătat, spre exemplu, că bătrânii fac mai puţine accidente de automobil decât tinerii (de Silva, 1938), în timp ce alţii, studiind bătrânii care lucrează în industrie, au ajuns la concluzia că productivitatea muncii lor poate fi comparată cu cea a tinerilor, că sunt mai stabili în profesiune etc. (McFarland, 1956, *apud* Allport, 1981, p. 309). Întâlnim, aşadar, o corespondenţă între unele fenomene de involuţie (fie organică, fie psihică) şi altele de creştere spirituală. Cel mai adesea dihotomia este întâlnită între vigoarea biologică, uneori senzorială şi aptitudinală care scade simţitor şi capacităţile intelectuale (de înţelegere, raţionare) care fie rămân constante, fie ajung chiar la un nivel crescut, dată fiind experienţa câştigată în cursul vieţii. În orice caz, s-ar putea afirma, fără a greşi, că involuţia atrage după sine marcante modificări de natură fizică, fiziologică şi psihologică.

Ele apar ca urmare a unor fenomene cum ar fi : 1) îmbătrânirea – proces biologic normal care începe, după unii autori, chiar de la naştere ; 2) uzura prematură – datorată îndeosebi suprasolicitării în muncă ; 3) lipsa de activitate – care face ca unele elemente psihice neantrenate în activitate să se degradeze. Dacă, în cel de-al doilea caz, involuţia apare ca urmare a solicitării mult prea intense a adultului, a activării lui în condiţii de muncă grele (toxicitate), cu un grad mare de responsabilitate sau de periculozitate, deci în munci în care personalitatea umană este antrenată plenar, constant şi la un nivel de solicitare maxim, în cel de-al treilea caz ea apare, dimpotrivă, ca urmare a insuficientei activizări psihice a omului, care lucrează în condiţii de muncă uşoare, comode, cu caracter repetitiv, monoton, ce nu-i solicită capacităţile intelectuale sau voluntare. Ameliorarea condiţiilor de muncă (fizice sau psihice) – sarcină a psihologiei muncii şi a psihologiei inginereşti – ar putea contribui la prevenirea unor forme de involuţie precoce. O serie de alte fenomene cum ar fi pensionarea, separarea de copii ca urmare a căsătoriei acestora, pierderea partenerului, boala sunt tot atâtea cauze care generează modificări psihofiziologice şi psihocomportamentale ale bătrânilor (vezi Balogh, 2000, capitolul IX).

Pentru această perioadă, ca fenomen psihosocial tipic l-am putea enumera în primul rând pe cel legat de mentalităţile care se formează în legătură mai ales cu îmbătrânirea. Cum este considerată bătrâneţea ? Unii o văd ca pe o scadenţă foarte îndepărtată, alţii ca pe o eliberare de muncă, de necazurile obişnuite ale vieţii ; unii o concep ca o continuare firească a vieţii, o prelungire a fiinţei noastre, ca o trăire în continuare a trebuinţelor şi emoţiilor, însă sub o altă formă ; alţii, dimpotrivă, cred că bătrâneţea înseamnă o suprimare a trebuinţelor şi emoţiilor ; unii îşi fac din „retragere”, din ieşirea la pensie un ideal, aproape un scop în sine, în timp ce alţii amână cât pot un asemenea moment.

Fiecare dintre aceste „mentalităţi” are suficient de multe implicaţii şi, mai ales, efecte de natură psihosocială. Ele pot, spre exemplu, să creeze atitudini tonifiante, pozitive sau, dimpotrivă, negative, demoralizatoare la unii membri din cadrul grupurilor de muncă ; pot contribui la crearea unui moral ridicat sau scăzut al grupului de muncă, fapt care va duce, direct sau indirect, la scăderea productivităţii muncii. În aceste condiţii, recunoaşterea diverselor tipuri de „mentalităţi” (natura şi extensia lor) devine cu atât mai necesară.

Psihologul industrial trebuie să lucreze cu grijă, cu mult tact şi înţelegere cu omul vârstnic, să-i insufle încredere, să-l convingă de utilitatea personală. Un asemenea fapt este necesar în vederea asigurării condiţiilor optime diverselor modificări ce ar trebui aduse la un moment dat structurii ierarhice a organizaţiei. Nu se pot minimaliza experienţa profesională, rezistenţa la efort, la muncile monotone ale vârstnicilor. De aceea psihosociologul nu trebuie să-i înlăture din organizaţie, să-i considere slabi şi inutili, ci, dimpotrivă, să militeze pentru schimbarea poziţiei ocupate de ei în structura ierarhică a organizaţiei. Astfel, muncile de conducere, concepţie şi execuţie pot fi lăsate pe seama adulţilor tineri şi maturi, iar cele de consiliere, control, supraveghere pot fi încredinţate celor vârstnici.

*
* *

După cum observam, cele trei subetape ale vieţii adulte presupun o serie de probleme specifice care necesită intervenţia diferenţiată a psihologului. Nu trebuie să rămânem însă cu ideea că între ele există graniţe precise, riguroase. Dimpotrivă, liniile de demarcaţie sunt foarte labile, elastice. Nu este pentru nimeni un secret faptul că în viaţa de toate zilele întâlnim tineri-bătrâni şi bătrâni-tineri, vioi, dinamici, care însufleţesc anturajul. Evident, este vorba despre tineri sau bătrâni ca spirit, ca entuziasm, încredere în viaţă. În genere, tinereţea sau bătrâneţea sunt legate, pe de o parte, de constituţia fiecăruia, deci de factori fizici şi fiziologici, iar, pe de altă parte, de modul de viaţă, de factori psihologici individuali, sociali propriu-zişi, dar şi psihosociali.

Din caracterizarea făcută până acum fiecărei subetape de vârstă au reieşit, în linii mari, şi unele particularităţi generale pentru întreaga vârstă adultă. Ele se cer însă sistematizate, îmbogăţite şi neapărat generalizate. De asemenea, am dori ca din multitudinea aspectelor şi elementelor care ar putea contribui la caracterizarea veridică a vârstei adulte să le alegem îndeosebi pe cele de natură psihosocială şi psihoorganizaţională pentru a completa şi prelungi caracterizarea strict psihologică. Un asemenea fenomen vom trata în secţiunea care urmează.

1.4. *Caracterizarea psihosocială şi psihoorganizaţională a vârstei adulte*

Care sunt, aşadar, elementele care ne-ar putea ajuta la schiţarea tabloului psihosocial şi psihoorganizaţional al personalităţii adulte ? Este un fapt bine cunoscut acela că trecerea de la un stadiu de vârstă la altul, ca şi de la o activitate la alta (să spunem de la activitatea

de joc la cea de învăţare didactică şi apoi la munca productivă) se relizează atunci când se schimbă locul şi rolul individului în sistemul relaţiilor sociale. De aceea, un prim parametru pe care îl socotim important în trecerea de la adolescent la adult este schimbarea locului şi rolului acestuia din urmă în sistemul relaţiilor sociale. Acest fapt va atrage după sine o serie de modificări şi în alte planuri, cum ar fi îndeosebi în cel psihologic şi chiar în cel biologic (fiziologic), care va permite ca relaţia dintre aceste elemente să capete la vârsta adultă o anumită specificitate. Ştim apoi că omul este o fiinţă perfectibilă, educabilă, că el îşi însuşeşte (deci învaţă) întreaga experienţă acumulată de omenire. Nu cumva însă învăţarea – dar şi educarea – la omul adult capătă unele particularităţi specifice, deosebindu-se, în felul acesta, de învăţarea şcolară a copilului ? Fără îndoială că da. De aceea, un alt parametru care individualizează această vârstă îl constituie tocmai particularităţile învăţării la adult. În fine, individul uman presupune prezenţa unor atribute psihoindividuale (vârstă, sex etc.) care capătă cu timpul un tot mai pronunţat caracter psihosocial. Aceasta va fi o altă particularitate a vârstei adulte. În continuare ne vom referi pe scurt la fiecare dintre ele.

- Intrarea omului în viaţa profesională, care echivalează, după cum am arătat, cu trecerea de la adolescenţă la vârsta adultă, atrage după sine o serie de modificări, dintre care cea mai importantă este, fără îndoială, *schimbarea locului şi rolului omului adult în sistemul relaţiilor sociale.* Dacă până acum viaţa socială, cu întreaga ei problematică, ajungea la copil şi adolescent prin intermediul părinţilor şi al profesorilor, acum – o dată cu trecerea la vârsta adultă – tânărul trăieşte nemijlocit viaţa socială. El devine un element component şi activ al ei. Unele aspecte ale vieţii pe care le cunoştea din auzite, din expunerile profesorilor, din cărţi sau filme fac acum parte nemijlocită din propria sa viaţă. Jean Château, întrebându-se „ce este un copil”, răspundea că acesta este „o forţă care progresează, o mişcare înainte, un elan”. Dar şi adultul este o astfel de „forţă” sau de „elan”, numai că el va prezenta alte caracteristici. Astfel, adultul „se supune strict structurilor sociale, se va amesteca în colectivitate, va urma masa ; sunt alte necesităţi care îi condiţionează conduita, îi canalizează elanul, cum ar fi simţul regulii, simţul datoriei” (vezi Château, 1970, p. 25). Aşadar, trăirea nemijlocită a vieţii sociale atrage după sine modificări dintre cele mai importante. Spre exemplu, la statutul de adult căpătat o dată cu intrarea în profesiune, încep să se asocieze şi să se stabilizeze rolurile corespunzătoare lui. Se accentuează spiritul critic, cel de selectivitate şi responsabilitate legat nu numai de unele fapte intelectuale, gândite, ci mai ales în legătură cu cele trăite. Din subordonat şi cu rol oarecum secundar în cadrul familiei, tânărul devine acum o persoană importantă, la fel ca toate celelalte, cu rol semnificativ. Intrarea în viaţa socială presupune totodată lărgirea sferei relaţiilor sociale şi psihosociale ale tânărului. La relaţiile de tip şcolar se adaugă acum relaţiile de tip familial şi, mai ales, cele de tip productiv, ceea ce permite intrarea în funcţiune mai accentuată a problematicii psihosociale a relaţiilor interpersonale, a grupurilor. Responsabilitatea tânărului în acest nou context capătă o structură şi o funcţionalitate psihologică deosebită. Tânărul este responsabil nu numai de propriile sale fapte, ci şi de cele ale omului de lângă sine (fie că este vorba despre copil, soţie, coleg sau tovarăş de muncă). Aşadar, în esenţă,

dintr-un „investigator” al vieţii sociale – cum se manifestă în adolescenţă –, tânărul devine un participant direct al acesteia. „Participarea adevărată orientează viaţa”, scria G.W. Allport.

Se face trecerea, cu alte cuvinte, din planul oarecum ideal, imaginar, în planul acţional, practic, concret. O astfel de trecere nu este, desigur, simplă, liniară. Ea poate duce fie la confirmarea viselor, idealurilor, fie la nenumărate deziluzii, cu efecte dezadaptive evidente. Tocmai în acest proces de trecere de la un plan la altul – care presupune acţiune şi, mai ales, interacţiune în cadre sociale şi psihosociale mai mult sau mai puţin structurate – apar, se dezlănţuie şi se înlănţuie nenumărate fenomene psihosociale. Locul de manifestare a lor rămâne, fireşte, cel în care tânărul îşi desfăşoară curent viaţa, activitatea, şi anume familia sau grupul de muncă, organizaţia. Iată de ce psihologul are un rol deosebit de important în prevenirea apariţiei unor fenomene neplăcute sau în ameliorarea lor atunci când s-au declanşat şi ameninţă să cuprindă tot grupul de muncă, precum şi în stimularea apariţiei unor fenomene pozitive.

- La vârsta adultă întâlnim *relaţii specifice între biologic* (anatomo-fiziologic) *şi psihologic*, determinate şi desfăşurate direct pe fondul social sau psihosocial. Din punct de vedere cibernetic, omul – deci şi adultul – este un sistem funcţional deschis, legat de mediul său ambiant, fie că este vorba despre cel strict fizic, fie despre cel social, printr-o serie de coordonate informaţionale, structurale şi funcţionale. La rândul lui, acest sistem deschis este format din alte două subsisteme : cel biologic, care presupune nenumărate raporturi între ţesuturi, organe, funcţii, şi cel psihologic, bazat pe raporturile de integrare dintre diferitele elemente ale vieţii psihice. Între aceste două subsisteme, de-a lungul vieţii individului întâlnim diferite tipuri de legături, interacţiuni. Astfel, se pare că în copilărie şi în adolescenţă sistemul psihologic este mai direct dependent de cel biologic (vezi Şchiopu, Verza, 1997 ; Munteanu, 1997 ; Bonchiş, 2000 ; Creţu, 2001). Fără a absolutiza o asemenea legătură, trebuie să arătăm că, dacă nu întotdeauna, cel puţin uneori, diversele fenomene biologice fie provoacă, fie însoţesc nemijlocit diverse fenomene psihologice. Dacă ne gândim la unele modificări anatomo-funcţionale prezente în adolescenţă, cum ar fi creşterea în înălţime, lungimea membrelor, apariţia caracteristicilor sexuale secundare, manifestarea primelor menstre, adeseori neovulate, la fete, ca şi a primelor ejaculări spontane la băieţi, modificarea vocii, apariţia unor afecţiuni dermatologice etc., vom constata că ele se asociază pregnant cu unele modificări apărute în plan psihologic. Astfel, puberii şi adolescenţii devin mai capricioşi, cu înclinaţii accentuate spre negativism şi atitudini solitare, cu dezvoltarea preponderentă a vieţii interioare, cu manifestarea spiritului de independenţă, a unei imaginaţii haotice, cu manifestări de extravaganţă, reacţii impulsive, dificultăţi de concentrare şi efort îndelungat. Unii autori au mers şi mai departe, afirmând că întregul comportament al adolescenţilor derivă direct din modificările biologice. Teoria este, fără îndoială, exagerată. Dar a nega cu totul influenţa modificărilor biologice asupra celor psihologice ar fi, poate, o eroare la fel de mare.

De fapt, un asemenea fenomen ni se pare a fi normal. El provine din dezvoltarea impetuoasă atât a biologicului, cât şi a psihologicului, care se află în plină formare, conturare. La vârsta adultă, când atât subsistemul biologic, cât şi cel psihologic au

căpătat o mai mare stabilizare şi armonizare, întâlnim un fenomen specific. Astfel, *subsistemul psihologic capătă o independenţă relativă faţă de cel biologic*, ceea ce înseamnă că, între anumite limite temporare şi funcţionale, diverse modificări anatomo-fiziologice nu duc la modificarea evidentă a tabloului psihic, şi mai ales la alterarea acestuia. Un asemenea fapt are importanţă deosebită pentru psihologia organizaţional-managerială. El arată, spre exemplu, că nu întotdeauna unele fenomene biologice reclamate de oameni (oboseala, surmenajul etc.) au cauze strict biologice. Dimpotrivă, adevăratele cauze pot fi de natură psihosocială. Un exemplu dat de un cercetător ar putea constitui o bună concretizare a celor afirmate. Într-un birou în care adulţii aveau de executat desene de precizie şi opere artistice de înaltă calificare, s-a înlocuit iluminatul obişnuit cu cel prin tuburi fluorescente. După puţin timp, oamenii încep să se plângă de oboseală oculară (iritarea ochilor, conjunctivită, dureri de cap, tulburări de vedere etc.). Grupul de salariaţi înaintează chiar o reclamaţie direcţiei în care arată că munca în condiţiile iluminatului fluorescent este imposibil de continuat. Specialiştii au arătat că acest tip de iluminat reprezintă un progres faţă de cel vechi şi au considerat reclamaţia neîntemeiată. Dificultatea a fost rezolvată printr-o „conferinţă” (întâlnire între salariaţi şi conducere) în care s-a constatat că „iluminatul fluorescent” jucase, de fapt, rolul de „ţap ispăşitor”. Altele erau doleanţele muncitorilor : conducerea proastă a grupului şi, un fapt şi mai simplu, neconsultarea lui în legătură cu introducerea noului tip de iluminat (Robertson, 1950, *apud* Brown, 1961, p. 95). Iată deci cum unele nemulţumiri îşi au sursa într-o serie de fenomene psihosociale, deşi cei în cauză reclamă pentru acestea fenomene biologice.

În legătură cu cele de mai sus, la adulţi întâlnim şi o altă particularitate. Alături de *armonizarea*, *stabilizarea* şi *maturizarea componentelor subsistemului psihologic*, îşi face debutul şi se adânceşte tot mai mult *dezvoltarea inegală* a diverselor componente aparţinând subsistemului psihologic. Referindu-se la o cercetare de masă efectuată cu ajutorul unor metode standardizate la care au participat 2.300 de persoane între 18 şi 40 de ani, dintre care 460 au fost supuse unor investigaţii de profunzime asupra unor funcţii psihice (gândire, memorie, atenţie etc.), E.I. Stepanova (1972) stabileşte două mari perioade ale maturităţii : una cuprinsă între 18 şi 25 de ani şi alta între 26 şi 40 de ani, care se diferenţiază între ele prin viteza şi ritmurile de dezvoltare a intelectului, în general, şi a diverselor funcţii psihice, în special. Ea pune în evidenţă caracterul neomogen, contradictoriu şi eterocronic al dezvoltării intelectului şi funcţiilor psihice ale adulţilor. Momentele de vârf ale dezvoltării gândirii sunt la 20, 23, 30 şi 32 de ani ; ale memoriei la 19, 23, 24 şi 30 de ani ; ale atenţiei la 22, 24, 27, 29 şi 32-33 de ani. Corelând şi sintetizând aceste date, autoarea obţine următoarele microperioade : 18-21 şi 22-25 de ani, în care întâlnim un nivel relativ ridicat al dezvoltării gândirii şi al memoriei, dar un nivel relativ scăzut al atenţiei ; 26-29 de ani, cu cel mai scăzut nivel de dezvoltare a gândirii şi memoriei, în schimb cu cel mai ridicat nivel de dezvoltare a atenţiei ; 30-33 de ani, cu un nivel relativ ridicat de dezvoltare a tuturor celor trei funcţii psihice ; 34-35 de ani, cu scăderea memoriei, gândirii şi atenţiei ; în fine, o ultimă microperioadă, în care se constată o oarecare creştere a tuturor funcţiilor psihice.

Dezvoltarea dizarmonică a activităţii psihice a individului este o caracteristică mai generală. Numai că de data aceasta ea apare şi se grefează nu atât pe fondul unor factori

de natură preponderent biologică, ci îndeosebi pe al unora preponderent psihosociali, dintre care profesiunea joacă rolul central. Într-adevăr, profesiunea îl obligă pe adult să-şi dezvolte unele procese şi însuşiri de personalitate la un nivel superior, în detrimentul altora, care rămân la un nivel scăzut de dezvoltare. Această particularitate ar putea avea un rol important în interpretarea capacităţii de muncă a adulţilor. Este cunoscut faptul că, o dată cu înaintarea în vârstă, capacitatea de muncă scade, numai că această scădere nu este identică la toţi indivizii şi, mai ales, pentru toate funcţiile psihice. Dimpotrivă, corelată cu dezvoltarea inegală a funcţiilor psihice, ea arată că procesele şi însuşirile solicitate de profesiune îşi vor menţine activitatea la un nivel ridicat pentru o perioadă mai îndelungată, decât cele nesolicitate, care fie vor scădea în intensitate şi fineţe, fie vor rămâne la un nivel constant de dezvoltare, relativ scăzut însă.

- Omul este fiinţa care se perfecţionează prin învăţare. Achiziţionarea întregului tezaur elaborat de omenire (cunoştinţe, priceperi, deprinderi etc.) se realizează prin intermediul *învăţării*, condusă, mai mult sau mai puţin dirijat, prin intermediul unor *mijloace sociale*. O analiză pertinentă a specificului învăţării la adult întâlnim în lucrările elaborate de James Robbins Kidd (1973) şi Hans Löve (1978), traduse şi în limba română. Dacă analizăm câteva aspecte ale procesului instructiv-educativ la copil şi adolescent, pe de o parte, şi la adult, pe de altă parte, vom constata încă de la început schimbarea locului adultului în procesul învăţării. Astfel, specifică pentru adult ni se pare a fi ceea ce se numeşte *învaţarea socială*, realizată în afara instituţiilor şcolare, deci în contactul nemijlocit dintre om şi om, dintre om şi valorile culturale, sociale etc. „Învăţarea şcolară este o instituţie recentă a civilizaţiei occidentale, care s-a difuzat gradat şi în alte culturi ale planetei..., apoi, în formarea individului, instituţia şcolară este târzie ; ea este precedată de un complex de învăţare familială şi socială, instituţionalizat într-o manieră mai puţin conştientă, dar, probabil, la fel de importantă pentru aculturarea indivizilor” (Stoetzel, 1963, pp. 72-73). Instituţia şcolară este nu numai precedată, ci şi urmată de învăţarea socială, care este deci întâlnită nu numai la copii până la intrarea în şcoală, ci şi la adulţi, după terminarea şcolii. Dat fiind că diversele forme şi tipuri ale învăţării sociale sunt în funcţie de conţinutul, valorile, caracteristicile naţionale ale fiecărui popor, ale fiecărei culturi, ea devine obiectul de studiu al psihologiei sociale. Aşadar, dacă la copil şi adolescent predominantă este învăţarea şcolară, la adult o pondere deosebită o capătă învăţarea socială.

O altă diferenţiere este şi următoarea : dacă, în primele etape ale vieţii, copilul şi adolescentul învaţă pentru a se pregăti în vederea intrării în munca productivă, în viaţă, deci pentru a face faţă unor necesităţi, sarcini viitoare, adultul învaţă pentru a face faţă unor *necesităţi practice imediate*, ceea ce înseamnă că învăţarea sa este comandată de *sarcinile muncii productive pe care o execută*.

Există apoi *disponibilităţi* şi *potenţiale* diferite de învăţare la adult şi la şcolar. La acesta din urmă, potenţialul de învăţare, de asimilare este încă redus, ceea ce permite ca între posibilităţi şi necesităţi să apară o oarecare discrepanţă, în sensul că totalitatea influenţelor posibile este mult mai mare decât cea a influenţelor asimilabile sau asimilate. La adult asistăm la o mai mare concordanţă între capacităţi şi necesităţi. Posibilităţile de asimilare cresc ; ca urmare, atât învăţarea, cât şi dezvoltarea vor câştiga în maturitate.

Procesul nu este însă linear. Uneori, pe măsura diminuării normale a diverselor funcţii psihice (uzura psihică), se produce şi o relativă involuţie, fie ea temporară, a capacităţilor de asimilare. De multe ori, la adult, necesităţile o iau înaintea capacităţilor, apar discrepanţe între ele, fapt care se traduce prin apariţia unor stadii contradictorii în planul dezvoltării psihice. Aşadar, pe măsura schimbării locului pe care adultul îl ocupă în procesul învăţării, se schimbă şi *raporturile dintre învăţare şi dezvoltare*.

Diferenţe de disponibilităţi şi potenţe de învăţare există însă nu numai între şcolari şi adulţi, ci şi între diversele categorii de adulţi, în funcţie mai ales de profesiune. Aceeaşi cercetătoare la care ne-am referit mai înainte arăta, de exemplu, că adulţii a căror muncă reclamă un continuu efort intelectual (muncitori raţionalizatori, ingineri, profesori etc.) obţin rezultate mai bune la probele de dezvoltare intelectuală. La aceştia, nivelul, mai bine spus indicele dezvoltării intelectuale este de 108,5, faţă de 92,8, cât se întâlneşte la adulţii a căror muncă nu implică eforturi intelectuale. Aceasta demonstrează că în procesul învăţării se creează condiţii favorabile pentru dezvoltarea intelectuală, pentru mobilizarea tuturor funcţiilor psihice care ating în felul acesta un înalt grad de mobilitate. Se confirmă în felul acesta şi teza lui L.S. Vîgotski, care arăta că învăţarea trezeşte la viaţă procesul dezvoltării.

Tocmai în legătură cu acest ultim aspect se ridică o nouă problemă. Multă vreme, pedagogia raţionalistă şi-a centrat eforturile asupra copilului şi adolescentului, care aveau nevoia imperioasă de a fi formaţi. Adulţii, în schimb, erau consideraţi ca fiind subiecţi deja formaţi, care nu mai aveau nevoie de a fi educaţi. Această concepţie a dus la două categorii de consecinţe : unele pe plan teoretic, susţinând teza referitoare la inoportunitatea educaţiei adulţilor ; altele pe plan practic, dat fiind faptul că învăţământul şcolar nu reuşea să cuprindă absolut toţi copiii în procesul învăţării, mare parte dintre aceştia rămâneau neinformaţi, neinstruiţi şi needucaţi, refuzându-li-se însă această posibilitate şi mai târziu. Desigur că un asemenea punct de vedere este neeficient prin unilateralitatea şi fixismul său. Omul este o fiinţă perfectibilă, într-o continuă evoluţie, dezvoltare, şi, ca urmare, supusă influenţelor instructiv-educative şi după terminarea şcolii. Rămân încă multe domenii în care şcolarul nu a primit cunoştinţe, nu şi-a format deprinderi în procesul de învăţământ. Acestea urmează a fi însuşite sau formate abia o dată cu pătrunderea tânărului într-o serie de domenii de activitate. Observăm că în mod obiectiv instrucţia şcolară se cere a fi continuată şi completată prin „învăţarea socială". Prin anii '80 a început să se vorbească tot mai insistent despre educaţia permanentă, concepută ca o educaţie continuă, inclusiv după încheierea studiilor, cu forme, programe şi metode distincte (vezi D'Hainaut, 1981). Un loc aparte în educaţia adulţilor îl ocupă metodele active de învăţare şi formare (vezi Mucchielli, 1982). În aceste condiţii, educarea adulţilor devine o necesitate. Desigur însă că ea va avea alte obiective şi se va desfăşura după alte legi, cu alte mijloace decât cea şcolară.

Este necesară, de aceea, *schimbarea opticii din care trebuie efectuată educaţia adulţilor*. În primul rând, va fi necesară modificarea montajului subiectiv al individului care, din punct de vedere motivaţional, atitudinal, se plasează după terminarea studiilor pe poziţia omului care „a terminat şi cu învăţarea". Prin aceasta, „el îşi închide conştient drumul spre o evoluţie ulterioară. Munca lui capătă un caracter monoton, repetitiv şi, se

înţelege, duce repede la plictiseală şi oboseală" (Golu, Golu, 1968, p. 51). În al doilea rând, accentul va trebui să cadă nu atât pe însuşirea cunoştinţelor, deci pe formarea profesională, care se consideră a fi realizată, cât pe formarea psihologică a adultului. Nu întâmplător, în momentul de faţă se acordă o atenţie sporită formării psihologice a personalului de conducere. Programele de training ocupă un loc central în educaţia adulţilor. Or, în această direcţie, rolul psihologiei organizaţional-manageriale este deosebit de important.

• După cum arătam mai sus, o altă particularitate a vârstei adulte este dată de faptul că *unele atribute psihoindividuale capătă cu timpul un tot mai pronunţat caracter psihosocial*. Printre aceste atribute am putea enumera în primul rând *vârsta* şi *sexul*. Vârsta, spre exemplu, care la început, în perioadele timpurii, are mai mult o semnificaţie individuală, capătă cu timpul semnificaţii nu doar pentru sine, ci şi pentru alţii, devenind unul dintre elementele care reglează comportamentul psihosocial al individului. Unele fenomene psihosociale, cum ar fi acceptarea sau nu a individului în grup, influenţa şi autoritatea în grup etc., sunt adesea nu numai în funcţie de statutul şi rolul oficial al individului, de pregătirea sa profesională, ci şi în funcţie de vârsta sa. Într-un grup format mai mult din tineri, prezenţa sau sosirea unui individ mai în vârstă ar putea fi stingheritoare, ar putea suscita sau duce la fenomene de izolare sau chiar de respingere a lui. Într-un alt grup de muncă, format mai mult din bătrâni, s-ar putea isca anumite conflicte cu cei tineri, mai mult, am putea asista la subîmpărţirea grupului în grupuri mai mici între care există relaţii conflictuale. Vârsta poate deveni deci, la un moment dat, unul dintre elementele esenţiale care reglează şi determină dinamica grupurilor. Un fenomen similar se întâmplă şi cu sexul. Dintr-un atribut strict individual, aproape fără nici o importanţă la început în relaţiile dintre oameni, el capătă cu timpul o puternică încărcătură psihosocială.

Să ne referim, pe scurt, la câteva dintre particularităţile vârstei ca atribut psihosocial. Vârsta individului este o noţiune de sinteză caracterizând un anumit stadiu din dezvoltarea persoanei. Se poate vorbi despre existenţa mai multor tipuri de vârste. Astfel, există o vârstă *cronologică*, alta *biologică* (aceasta, la rândul ei, poate fi împărţită în *fiziologică* şi *psihologică*), în fine, alta *socială*. Fiecare dintre ele are probleme specifice şi intră în câmpul de cercetare al psihologiei. Dacă ne gândim, spre exemplu, la vârsta fiziologică, vom constata că ea interesează psihologia în măsura în care, la un moment dat al evoluţiei, apar o serie de modificări de ordin fiziologic – aşa-zisa vârstă critică –, influenţând masiv comportamentul indivizilor şi având de cele mai multe ori repercusiuni asupra relaţiilor interpersonale, a comunicării, atitudinilor şi aspiraţiilor colective – toate fenomene de natură psihosocială. Vârsta psihologică, cu toate subdiviziunile ei – vârsta inteligenţei, a afectivităţii, a caracterului –, interesează în măsura în care poate fi constatată maturizarea sau, dimpotrivă, rămânerea ei într-un stadiu infantil. Într-un fel se va comporta în grup un individ cu o afectivitate neorganizată, nestructurată, infantilă, deci situaţională, şi într-un alt fel unul care dispune de posibilităţi de organizare şi stăpânire a propriei afectivităţi. Unul ar putea fi „iubit", „plăcut", „urmat" de grup, în timp ce altul, tocmai din cauza unor carenţe intelectuale, afective, caracteriale, ar putea fi, în cazul cel mai bun, „suportat", dar, de regulă, „izolat", „respins" de grup. Vârsta

socială interesează în cea mai mare măsură. Psihologul trebuie să ştie dacă indivizii sau grupurile cu care are de-a face se găsesc la vârsta căutărilor, descoperirilor, asimilărilor sau la cea a elaborărilor, acţiunilor practice. Un grup de muncă se poate caracteriza la un moment dat al evoluţiei lui printr-o pronunţată efervescenţă creatoare – deci la vârsta căutărilor, a descoperirilor şi invenţiilor –, în ciuda vârstelor cronologice foarte diferenţiate ale membrilor săi sau poate chiar a profesiunii lor. Fenomenele psihosociale care vor apărea şi funcţiona într-un asemenea grup vor fi cu totul specifice, cu o coloratură aparte, deosebite de cele dintr-un grup care se află, să spunem, la vârsta certitudinilor. Fiecare dintre vârstele amintite are o serie de probleme specifice ce trebuie tratate şi rezolvate cu grijă. Dintre acestea, un loc aparte îl ocupă problemele ridicate de aşa-numita „vârsta critică", probleme care, dat fiind faptul că se corelează cu unele aspecte ale celuilalt parametru amintit de noi – sexul –, atrag după ele efecte atât pe plan psihologic, cât şi social.

Vârsta critică începe o dată cu scăderea, tulburarea şi dereglarea funcţiilor fiziologice, îndeosebi a secreţiilor hormonale, care întreţin viaţa fiziologică, psihologică, sexuală. La femei, ea este cuprinsă între 45 şi 55 de ani şi începe cu dispariţia capacităţii de concepere, deşi plăcerea sexuală se menţine încă multă vreme. La bărbaţi, ea este cuprinsă între 55 şi 65 de ani şi începe o dată cu diminuarea plăcerii şi a facultăţilor de a îndeplini actul sexual. În ambele cazuri asistăm la modificarea tabloului fiziologic şi psihologic comportamental al indivizilor. Astfel, în această perioadă, atât femeile, cât şi bărbaţii suferă de oboseală, insomnii, anxietate, iritabilitate, tensiuni mari. Deosebit de semnificative sunt şi alte modificări psihologice şi psihosociale, cum ar fi : limitarea intereselor, acceptarea greoaie şi cu regret a modurilor noi de viaţă, adaptarea dificilă la alţii – îndeosebi la tineri. Persoanele care traversează această vârstă sunt de obicei maniacale, nesociabile, anxioase în legătură cu viitorul, rutinate, conştiincioase, dar lipsite de iniţiativă, cad pradă unor mentalităţi greşite cum ar fi, spre exemplu, credinţa că, o dată cu pierderea frumuseţii, a virilităţii, îşi vor pierde şi alte satisfacţii obişnuite, cum ar fi ocuparea unui loc bun în societate, a unei retribuţii bune etc. Toate acestea fac ca persoanele aflate la vârsta critică să intre în conflict cu persoanele tinere.

Fenomenele sunt, desigur, multiple şi nu ne propunem să stăruim asupra lor. Trebuie subliniat însă faptul că în astfel de situaţii, deşi cauzele dereglărilor comportamentale sunt în primul rând de natură fiziologică sau chiar psihologică, remediile nu pot fi decât psihosociale. Atragerea acestor persoane la viaţa socială, la diferite forme de *loisir*, la stabilirea cât mai multor contacte cu anturaje diverse ar putea contribui la zdruncinarea rigidităţii de gândire şi comportament, le-ar putea face să înţeleagă că depinde numai de ele ca declinul inevitabil să fie tumultuos sau calm.

Când ajung la vârsta critică, oamenii se află încă incluşi în producţie, în muncă. Este de la sine înţeles că dereglările amintite vor avea efecte nu numai asupra individului în cauză, ci şi asupra grupului din care el face parte. De asemenea, în rezolvarea problematicii vârstei adulte, un aport deosebit îl va avea orânduirea socială, dar şi contextul psihosocial, particularităţile sale (cald, apropiat, uman sau, dimpotrivă, rece, distant sau brutal, inuman). Iată de ce psihologia organizaţional-managerială trebuie să se intereseze şi să ţină seama de această importantă caracteristică a vârstei adulte.

1.5. *Funcţiile personalităţii adulte*

Tablolul schiţat până acum se va completa şi concretiza, totodată, pe măsura prezentării şi analizării funcţiilor personalităţii adulte. În literatura de specialitate găsim descrise şase funcţii ale personalităţii omului adult. Astfel, André Morali-Daninos (1970) enumeră, în ordinea descoperirii lor istorice, următoarele funcţii : 1) funcţia de identificare ; 2) de expresie ; 3) de adaptare ; 4) de diferenţiere ; 5) de integrare ; 6) de intenţie. După părerea noastră, aceste şase funcţii nu sunt specifice numai personalităţii omului adult, ci tuturor vârstelor, în egală măsură. Numai că la adult ele capătă o anumită particularizare, deci caracteristici proprii. Analiza funcţiilor personalităţii omului adult o vom face prin prisma disciplinei care ne interesează şi într-o altă ordine decât cea adoptată de către Morali-Daninos.

Funcţia de expresie este prima care se impune la contactul iniţial cu o persoană oarecare, referindu-se la conduita, la comportamentul direct observabil al individului. Este un fapt bine cunoscut acela că diversele tipuri de modificări interne ale organismului sau ale activităţilor lui, indiferent dacă acestea sunt de natură fiziologică sau psihologică, au capacitatea de a se exterioriza, de a fi „văzute”, „simţite” şi de alte persoane. Elementele izolate şi diverse ce se exteriorizează, reunite într-un tot unitar, dau naştere la aşa-numitele conduite comportamentale ale individului. Din acest punct de vedere, la adult întâlnim următoarele tipuri de conduite : *conduita instinctivă*, legată de modul de satisfacere a trebuinţelor fundamentale, îndeosebi a celor sexuale, şi care se constituie într-o particularitate cu totul specifică pentru vârsta adultă ; *conduita emoţională*, cuprinzând totalitatea expresiilor emoţionale, care au rolul de a comunica stările afective ale individului, de a regla comportamentul altor oameni sau chiar propriul comportament, de a se transmite prin contagiune, creând în felul acesta diverse tipuri de stări afective (de satisfacţie sau insatisfacţie) în grup etc. ; *conduita intelectuală*, cuprinzând forme specifice de expresie inteligentă, cum ar fi scrisul, cititul, care ajută la adâncirea cunoaşterii şi la facilitarea comunicării ; *conduita socială*, prin intermediul căreia individul ţine cont de existenţa şi interesele altora, se raportează, pe de o parte, la societate, la muncă, iar, pe de altă parte, la sine şi, mai ales, la alţii ; *conduita activă*, indicând modul în care individul îşi cheltuieşte energia fizică şi morală. Dintre toate acestea, psihologia organizaţional-managerială se interesează în mod direct de conduita socială, deoarece în această formă adultul se raportează la alţii, comportamentul său derivând direct din interacţiunea cu altul sau cu alţii. Celelalte conduite privesc psihologia organizaţional-managerială în măsura în care constituie forme ale comunicării verbale sau nonverbale ce se desfăşoară în grupurile de muncă şi pot influenţa randamentul muncii.

Funcţia de expresie a personalităţii adulte este ceea ce mai nou se desemnează prin termenul de *autodezvăluire* (*self-disclosure*).

Autodezvăluirea – definită ca „un tip de comunicare în care informaţiile despre Eu, care în mod normal sunt ţinute ascunse, sunt comunicate altei persoane” (De Vito, 1986, p. 99), ca „actul de a te face cunoscut altei persoane într-un mod în care aceasta te poate

percepe şi înţelege” (Adler, Rosenfeld, Towne, 1983, p. 169) sau ca „procesul prin care indivizii dezvăluie cele mai intime sentimente şi experienţe partenerilor lor de interacţiune” (Reis, 1995, p. 504) – apare într-o triplă ipostază : *capacitate de exprimare a personalităţii* (dependentă de personalitatea celui care se dezvăluie) ; *proces de comunicare şi intercunoaştere* (dependent de personalitatea celui către care se face autodezvăluirea) ; *produs cu un anumit conţinut informaţional* (cantitatea şi calitatea informaţiilor dezvăluite).

Specialiştii care au scris despre autodezvăluire (Godstein, 1994 ; Boncu, 1999 ; Dinu, 2000 ; Duck, 2000 ş.a.) îi subliniază funcţiile şi efectele pozitive : crearea unei imagini pozitive la alte persoane ; adaptarea şi integrarea socială prin deschiderea către alţii ; menţinerea şi ameliorarea echilibrului psihic ; obţinerea acceptării de către alţii şi exercitarea influenţei asupra acestora etc. Duck, de exemplu, nota : „Autodezvăluirea este ca şi cum doi oameni şi-ar arăta unul altuia panouri publicitare care afişează stările interne, viziunea asupra lumii, atitudinile lor”, autodezvăluirea este „deschiderea sinelui către ceilalţi pentru a crea un sine transparent”, ea fiind „un semn al integrităţii mintale” (Duck, 2000, pp. 68-69). În mediile organizaţionale, oamenii trăiesc profund trebuinţa de apartenenţă, pe cea de stimă şi statut ; or, în vederea satisfacerii acestora, ei apelează frecvent la funcţia de autodezvăluire. Numai că, uneori, ei nu se autodezvăluie autentic din teamă că nu vor fi acceptaţi, şi atunci „fabrică” şi transmit despre ei informaţii false sau trunchiate. În astfel de situaţii apar fenomene de blocaj comunicaţional, de închideri în sine, de exteriorizare forţată şi inautentică, fapt care se repercutează nu doar asupra statutului individului în cadrul grupului din care face parte, ci şi asupra eficacităţii muncii lui. Remediul îl constituie stimularea individului de a se autodezvălui prin recurgerea la metode psihoterapeutice, una dintre acestea constituind-o psihoterapia experienţială, cu una dintre formele ei, şi anume psihoterapia unificării (vezi Mitrofan, 2001 ; Osland, Kolb, Rubin, 2001). Funcţia de expresie/autodezvăluire îndeplineşte o serie de roluri pozitive pentru mediile organizaţionale (de cunoaştere, de catharsis, de confirmare, de clarificare), dovedindu-se un bun indicator al bunăstării psihice, sănătăţii mintale şi o condiţie a dezvoltării unor relaţii interpersonale armonioase. Nu trebuie pierdut însă din vedere faptul că autodezvăluirea implică şi o serie de riscuri, cum ar fi evaluarea negativă şi respingerea celui care se autodezvăluie, folosirea cu rea-intenţie a informaţiilor dezvăluite etc., ceea ce se soldează cu scăderea respectului de sine al persoanei care se autodezvăluie, depresie, alienare, deteriorarea relaţiilor cu alţii, pierderea contactului cu comunitatea. Tocmai de aceea, psihologia organizaţional-managerială trebuie să întreprindă studii referitoare la diferitele caracteristici ale autodezvăluirii (lărgimea – cantitatea informaţiilor dezvăluite ; profunzimea – gradul lor de intimitate ; onestitatea – autenticitatea şi adevărul informaţiilor dezvăluite ; valenţa – calitatea autodezvăluirii de a fi pozitivă sau negativă), pentru a preciza mai bine locul şi rolul ei în mediile organizaţionale. Asemenea studii sunt cu atât mai necesare pentru lideri şi manageri, la care fenomenele de autodezvăluire au o semnificaţie mai extinsă şi mult mai importantă.

Funcţia de identificare a personalităţii adulte se referă la capacitatea pe care o are omul adult ca, pe baza unor informaţii, fie ele şi sumare – furnizate prin funcţia de expresie –, referitoare la comportamentul altui individ, să-l încadreze pe acesta într-un

anumit tip de personalitate sau într-o categorie socioeconomică, profesională etc. Altfel spus, este capacitatea persoanei de a se lăsa identificată, fie ca urmare a unei cunoaşteri aprofundate, fie doar după aparenţe. Considerăm că această funcţie derivă direct din prima. Într-adevăr, cele câteva conduite prin intermediul cărora viaţa noastră psihică se exteriorizează pot furniza suficient de multe indicii în vederea caracterizării unui om, a identificării lui, deci a încadrării într-o categorie sau alta. Nu de puţine ori este suficient să vedem pe cineva, să-l auzim vorbind, să-l vedem mişcându-se, pentru a ne forma o părere despre el. Alteori, identificarea este uşurată de prezenţa unor „însemne exterioare" la o persoană dată, cum ar fi, spre exemplu, îmbrăcămintea, uniforma. Dintr-o mulţime de persoane este uşor să încadrezi în categoria poliţiştilor pe acela care posedă uniforma respectivă. La fel de uşor identificabile sunt şi unele statute, cum ar fi, mai ales, cele de sex, de vârstă, rasă, uneori cel de naţionalitate etc.

În psihologia organizaţional-managerială, această funcţie a personalităţii adulte capătă o importanţă deosebită, devenind chiar obiect de studiu al ei. Ea se încadrează în ceea ce numim „percepţia socială" sau „percepţia semenului" şi apare ca unul dintre momentele prime şi esenţiale, totodată, în buna funcţionare a relaţiilor interpersonale. De asemenea, ea interesează disciplina noastră în domeniul conducerii. Funcţia de identificare, care ar mai putea fi considerată ca fiind o capacitate deosebită de a cunoaşte oamenii, poate fi – sau deveni – o bună calitate a unui conducător.

Funcţia de adaptare – caracteristică întregului regn animal – capătă la adult o modalitate specifică de manifestare. În genere, organismul îşi elaborează diverse mijloace, conduite de adaptare, pentru a rezista mai bine la modificările rapide, imprevizibile ale mediului înconjurător. Aceste conduite adaptive, o dată formate, permit organismului să facă faţă celor mai diverse solicitări, în condiţii optime, cu efort minim. La adult, funcţia de adaptare se va manifesta în concordanţă cu noile condiţii cărora este pus să le facă faţă. Forma cea mai simplă de adaptare reciprocă o constituie viaţa în comun a unui bărbat şi a unei femei, deci familia, căsătoria. Devenind adult, omul îşi întemeiază o familie, iar convieţuirea cu un alt partener declanşează în mod necesar constituirea unor conduite adaptive şi, mai ales, armonizarea acestora. În buna adaptare familială a adultului, un rol important, cu largi implicaţii şi în celelalte domenii ale vieţii sociale, îl au unii factori de natură socială sau psihosocială, cum ar fi prezenţa unor interese comune, de natură psihologică (maturitatea emoţională a partenerilor, respect reciproc, toleranţă, atenţie, permanenţa sentimentelor) sau de natură strict fiziologică (armonia sexuală). Condiţiile unei bune adaptări familiale devin condiţii ale unui bun mariaj.

O formă mai complexă de adaptare o constituie la vârsta adultă adaptarea profesională. Perioada de început a practicării unei profesiuni necesită elaborarea unor noi conduite adaptive pe care individul nu le-a putut căpăta dinainte. Adaptarea presupune o apropiere între individ şi profesiune, o modelare a individului în funcţie de particularităţile muncii sale, o asimilare activă a noilor sarcini ce-i stau în faţă, cum ar fi însuşirea unor noi cunoştinţe, formarea priceperilor şi deprinderilor, dezvoltarea unor trăsături de personalitate cerute de profesiunea respectivă. Specifice pentru această perioadă sunt fenomene ca: o puternică tensiune emoţională, efort mărit, uneori chiar supraefort –

ceea ce duce la uzură sau stări conflictuale; acum începe dezvoltarea inegală a unor trăsături şi procese psihice la care ne-am referit mai sus, strâns legate de necesităţile muncii. Caracteristic pentru adaptarea profesională este faptul că randamentul muncii este în continuă creştere, iar priceperile şi deprinderile capătă un pronunţat caracter automatizat. Desigur că toate aceste aspecte sunt strâns legate de problematica psihologiei organizaţional-manageriale.

Funcţia de integrare permite personalităţii adulte să-şi apropie şi să-şi asimileze ceea ce îi este dat prin naştere, îi este impus prin instituţii sau îi vine ocazional, accidental. Datorită ei, individul uman se „îmbogăţeşte”, se raportează eficient la condiţiile mediului ambiant. Ca urmare a integrării, adultul capătă o oarecare independenţă relativă faţă de unele condiţii şi evenimente ce au loc în jurul său. Conduita sa are o oarecare stabilitate şi, ca urmare, selectivitatea individului se manifestă plenar.

Psihologia organizaţional-managerială se ocupă mai ales de problematica integrării profesionale a adulţilor, lăsând pe seama sociologiei problema integrării sociale. Integrarea profesională este sfârşitul firesc al adaptării profesionale, adică acel moment sau acea etapă în care individul stăpâneşte bine sistemul informaţional, dispune de mijloace acţionale trainice, eficiente, are conduita disciplinată, îşi poate stăpâni trăirile emoţionale şi doza efortul voluntar, îşi poate valorifica din plin aptitudinile de care dispune. Ca urmare a tuturor acestor „câştiguri”, munca se desfăşoară cu plăcere, produce satisfacţie, individul lucrează cu dezinvoltură, nestingherit.

Caracteristica esenţială a integrării profesionale este obţinerea unui randament crescut, chiar maxim, fără ca aceasta să însemne stagnarea lui, ajungerea la un plafon ce nu va putea fi depăşit, ci, dimpotrivă, obţinerea unor rezultate din ce în ce mai bune. De fapt, o bună integrare profesională va uşura simţitor însăşi integrarea socială a individului. Dat fiind că integrarea profesională depinde nu numai de aptitudinile omului, ci şi de condiţiile sociale şi, mai ales, profesionale ale organizaţiei, ea devine obiect de maxim interes pentru psihologia organizaţional-managerială.

Funcţia de intenţie ţine de ideea potrivit căreia omul nu trăieşte numai în prezent, ci şi în viitor. El nu se mulţumeşte numai cu satisfacerea prezentă a unor necesităţi, ci îşi proiectează altele, tinde să-şi organizeze în aşa fel activitatea încât să şi le poată satisface. Omul îşi formează deci un întreg ansamblu de idealuri, scopuri generale şi particulare, opinii despre el şi despre alţii – toate acestea având un rol deosebit de important în conturarea propriei personalităţi. Idealurile, scopurile, aspiraţiile etc. îi modelează personalitatea şi joacă, în acelaşi timp, rolul pe care îl au alţi factori de natură strict socială. Scopurile, idealurile se formează în cadrul vieţii profesionale, ele sunt generate de ea şi, la rândul lor, o influenţează. Foarte des, ele apar în calitate de factori activizatori, catalizatori ai vieţii de grup, ai creşterii randamentului muncii sau, dimpotrivă, ca factori frenatori ai acestora. În aceste condiţii, funcţia de intenţie a personalităţii adulte devine unul dintre capitolele fundamentale ale psihologiei organizaţional-manageriale.

Funcţia de diferenţiere a personalităţii adulte constă în tendinţa omului de a se individualiza, de a se diferenţia de toţi ceilalţi. Ea poate fi considerată ca fiind însoţitoarea permanentă a tuturor celorlalte sau un efect direct al intrării lor în funcţiune.

Oamenii, ca reprezentanţi ai aceleiaşi specii, dispun de o serie de caracteristici comune. Diferenţa dintre ei apare în faptul că, deşi există aceleaşi însuşiri, caracteristici, ele au grade diferite de intensitate şi, mai ales, se combină într-un mod cu totul specific, ducând de fiecare dată la constituirea unor „conglomerate” ce dispun de o coloratură proprie. Cu studiul acestor elemente diferenţiale ale personalităţii umane se ocupă psihologia diferenţială. Ele pot intra în preocupările psihologiei organizaţional-manageriale în măsura în care caracterizează şi individualizează îndeosebi pe lideri ; de asemenea, atunci când oamenii le dau atenţie, le cultivă în vederea afirmării faţă de alţi oameni sau faţă de grup, când se urmăreşte constituirea unui „stil personal”, ce poate fi adeseori contradictoriu faţă de cel al grupului.

Cele şase funcţii ale personalităţii adultului sunt strâns legate şi corelate între ele. Practic, în plan funcţional, întâlnim *acţiunea lor concomitentă*. Ele se ajută, se sprijină reciproc, se întretaie şi duc în final la constituirea unui profil distinct al personalităţii adulte. Deşi, după cum arătam la început, sunt comune pentru toţi oamenii şi pentru toate vârstele, la adult ele capătă diverse particularizări, datorate îndeosebi vieţii sociale (familiale şi productive) a acestuia. Astfel că ele nu mai acţionează ca nişte funcţii generale, ci ca funcţii specializate în domeniul vieţii profesionale. Ca urmare, adaptarea, integrarea etc. capătă forma adaptării profesionale, a integrării profesionale.

Majoritatea lor au *efecte* deosebite *asupra activităţii productive* a omului, pe de o parte, şi *asupra propriei personalităţi*, pe de alta. Ele se pot institui în factori *frenatori* sau, dimpotrivă, *dinamizanţi*, atât în plan productiv, cât şi în planul personalităţii umane. De aici apare necesitatea stringentă a cunoaşterii şi, mai ales, aceea a dirijării lor conştiente, a orientării lor pe direcţia realizării optime a sarcinilor productive şi educative.

În calitatea lor de factori care afectează personalitatea umană, sunt studiaţi fie de psihologia generală, fie de cea diferenţială, în timp ce, în calitatea lor de factori *dinamizanţi* sau *frenatori ai activităţii productive, sunt obiectul de studiu al psihologiei organizaţional-manageriale.* După cum am văzut, unele funcţii ale personalităţii adulte, cum ar fi cele de adaptare, integrare, intenţie, interesează în cel mai *înalt grad* disciplina noastră, devenind obiectul ei specific, iar altele, cum ar fi cele de expresie, identificare, sunt cercetate numai în măsura în care *au tangenţă* cu unele probleme ale acestei ştiinţe.

2. Concepţii despre natura umană

2.1. *Necesitatea elaborării concepţiei despre om*

Oamenii constituie una dintre materiile prime cele mai importante ale organizaţiei. Ei sunt cei care trebuie organizaţi, orientaţi şi centraţi pe realizarea scopurilor organizaţionale, ei justifică prezenţa conducătorilor în organizaţie, în fine, ei sunt cei care asigură permanenţa şi subzistenţa organizaţiei. Orice organizaţie, pentru a se perpetua şi, mai ales, pentru a fi eficientă, trebuie să-şi elaboreze o concepţie generală asupra

omului şi a naturii sale, pe care să-şi fundeze apoi propriile acţiuni. O asemenea concepţie este esenţială din următoarele considerente :

- în funcţie de ea, organizaţia îşi fundamentează un anumit comportament (îşi alege scopurile, îşi elaborează proiectele de organizare şi conducere, propune modalităţi de intervenţie şi schimbare etc.) ;
- pornind de la ea, organizaţia îşi alege mijloacele de acţiune (tehnice, umane, structural-organizatorice, modalităţile de control, de motivare etc.) ;
- pe baza ei, organizaţia îşi justifică succesele şi eşecurile, starea de „sănătate" sau de dezadaptare, comportamentele echitabile sau cele mai puţin echitabile.

Concepţia organizaţiei despre om răspunde atât unor deziderate teoretice, cât şi altora practice. Dezideratele teoretice se referă la faptul că ea constituie pentru organizaţie un fel de filosofie sau ideologie. Prin intermediul ei, organizaţia îşi fundează ideologic necesitatea acţiunii asupra participanţilor în vederea determinării acestora de a acţiona şi performa. Dezideratele practice sunt constituite de nevoia organizaţiilor de a organiza, „utilizând" omul.

Organizaţiile îşi elaborează concepţia despre om şi natura lui în funcţie de o serie de factori, dintre care mai importanţi sunt următorii :

- *tipul de societate*, *natura relaţiilor presupuse de societatea respectivă* (fiecare societate îşi elaborează o imagine despre om, fapt care va influenţa organizaţiile în formarea propriei lor imagini despre om ; dacă societăţile bazate pe caste justificau discriminarea socială prin diferenţele înnăscute existente în natura umană, societăţile moderne bazate pe clase sociale mută centrul de greutate pe inegalitatea şanselor de acces) ;
- *evoluţia progresului tehnic* concretizată în gradul de industrializare şi tehnicizare, ca şi în particularităţile muncii (una va fi concepţia unei organizaţii despre omul care lucrează în condiţiile muncii semiautomatizate la banda rulantă şi cu totul alta asupra omului care îşi desfăşoară activitatea în condiţiile muncii automatizate, informatizate, robotizate) ;
- *tipul de organizaţie* determinat în principal de specificul scopurilor realizate (concepţia despre omul din cadrul organizaţiilor militare va fi mai mult ca sigur diferită de concepţia asupra omului din organizaţiile religioase sau comerciale) ;
- *particularităţile concrete ale fiecărei organizaţii în parte* (nevoile existenţiale specifice ale unei organizaţii, posibilităţile concrete existente la un anumit moment dat de a satisface trebuinţele participanţilor, de a motiva participanţii etc.).

Aceşti factori pot diferenţia şi nuanţa concepţiile organizaţiilor despre om, le pot particulariza, dar nu influenţa hotărâtor, mai ales atunci când se are în vedere natura umană, în general. Natura umană este un invariant care transgresează aspectele particulare. Omul poate fi conceput ca fiind leneş şi într-un tip de societate, şi în altul ; şi într-un tip de organizaţie, şi în altul. Numai gradul de lenevie a omului, frecvenţa manifestării ei, fenomenele cu care se soldează practicarea ei etc. pot diferi de la o societate la alta sau de la o organizaţie la alta. În elaborarea concepţiilor lor despre

oameni, organizaţiile vor împleti aspectele generale ale naturii umane cu cele particular sociale, economice, tehnologice ale situaţiei şi perioadei pe care o traversează.

Toate teoriile formulate cu privire la organizaţii pornesc, în esenţă, de la o anumită concepţie despre om şi despre natura umană. Acest fapt este valabil chiar şi pentru teoriile clasice care, după cum am văzut, accentuează nu aspectele umane, personale, ci tocmai pe cele tehnice, impersonale. Taylor, de exemplu, era partizanul unei concepţii extrem de simpliste despre om. Iată ce scria el : „Una dintre primele nevoi ale omului pregătit să manipuleze fonta este ca el să fie atât de stupid şi flegmatic încât să semene cât mai mult cu un bou ; el trebuie, în consecinţă, să fie instruit de un om mai inteligent decât el" (*apud* Dunnette, Kirchner, 1965, p. 163). Se înţelege de la sine cum, pornind de la o asemenea concepţie, Taylor a ajuns la sacrificarea „factorului uman" în favoarea celui tehnic. Reprezentanţii teoriilor neoclasice şi, mai ales, cei ai teoriilor moderne redimensionează locul şi rolul omului în activităţile şi mediile organizaţionale, trecând în prim-plan relaţiile şi resursele umane. În aceste condiţii, nu este de mirare interesul crescut al cercetătorilor asupra modului de concepere a naturii umane de către organizaţii şi îndeosebi de conducătorii lor. În peisajul autorilor care au fost preocupaţi direct şi multilateral de importanţa concepţiilor conducătorilor despre natura umană, un loc cu totul aparte îl ocupă Douglas McGregor, care, sintetizând părerile managerilor cu privire la subordonaţii lor, a formulat cele două bine cunoscute teorii, numite convenţional X şi Y.

2.2. *Teoria X şi teoria Y*

McGregor este unul dintre psihologii care au militat poate cel mai consecvent pentru interpretarea organizaţiilor dintr-o perspectivă umană. Nu trebuie să uităm că ne aflăm în perioada în care mulţi alţi autori (Lickert, March şi Simon, Argyris etc.) se implică în fundamentarea orientării psihologice în abordarea organizaţiilor, cunoscută şi sub denumirea de *orientarea resurselor umane*. Nu întâmplător McGregor şi-a intitulat lucrarea *Dimensiunea umană a întreprinderii*. El este interesat, în principal, de eficientizarea activităţii managerilor ; de aceea, se întreabă dacă managementul trebuie să fie redus la un simplu „a şti să faci", la un simplu ansamblu de reţete pretins subtile sau dacă nu cumva, dincolo de practicile şi regulile de gestionare şi administrare, managementul presupune un veritabil stil de relaţii, fecundat de o filosofie a omului şi acţiunii ? Împărtăşind părerea potrivit căreia „filosofia" sau „cosmologia" conducerii, cum o denumeşte el, este esenţială pentru toate demersurile comportamentale ale conducătorilor, McGregor se străduieşte să descopere tocmai acele filosofii sau cosmologii care îi animă pe conducători şi îi orientează spre succes sau spre eşec organizaţional. El este de părere că în spatele oricărui comportament al conducătorilor se află o părere sau o concepţie despre natura umană.



Douglas McGregor

Această idee este subliniată în multe părţi ale lucrării sale. Iată ce scria el în capitolul I: „Fiecare act de conducere răspunde unor asumpţii, generalizări şi ipoteze – altfel spus unei teorii. Asumpţiile noastre sunt uneori implicite, alteori inconştiente, deseori contradictorii; cu toate acestea, ele determină pronosticurile noastre" (McGregor, 1969, p. 6).

Chiar dacă asumpţiile teoretice sunt mai mult sau mai puţin adecvate, nu se poate ca ele să nu influenţeze o decizie sau o acţiune de conducere. Capitolul III începe cu următoarele cuvinte: „Orice decizie, orice acţiune a unui manager traduce asumpţii asupra naturii şi comportamentului uman. Unele sunt remarcabil convingătoare. Ele se găsesc implicit într-o mare parte a literaturii asupra organizaţiilor, în politică şi în practicile curente de conducere" (*ibidem*, p. 28).

Inutil să mai insistăm şi asupra altor paragrafe care subliniază aceeaşi idee. Asumpţiile pe care managerii şi le formulează cu privire la natura umană au fost împărţite de McGregor în două şi numite „Teoria X" şi „Teoria Y".

Asumpţiile teoriei X sunt următoarele:

- omul mediu încearcă o aversiune înnăscută pentru muncă, de aceea el va face totul pentru a o evita;
- din cauza acestei aversiuni caracteristice faţă de muncă, indivizii trebuie constrânşi, controlaţi, dirijaţi, ameninţaţi cu sancţiuni, dacă vrem ca ei să depună eforturile necesare realizării obiectivelor organizaţionale;
- omul mediu preferă să fie dirijat, el doreşte să evite responsabilităţile, are puţine ambiţii, caută securitate înainte de orice.

McGregor arată că prima asumpţie este adânc înrădăcinată, avându-şi originea în izgonirea lui Adam şi a Evei din Grădinile Edenului într-o lume în care trebuiau să muncească pentru a trăi. Importanţa acordată productivităţii, recompensărilor pentru performanţe etc. exprimă credinţa potrivit căreia conducerea trebuie să neutralizeze tendinţa înnăscută a oamenilor de a evita munca. Numai că aversiunea oamenilor faţă de muncă este atât de mare încât nici promisiunea recompenselor nu este capabilă să o contracareze. Chiar dacă oamenii acceptă recompensele, acest lucru nu este suficient pentru a le suscita eforturile necesare. Numai ameninţarea cu sancţiuni este eficientă. Dovada cea mai concludentă o reprezintă faptul că, după o uşoară descentralizare a întreprinderilor americane după război, s-a revenit la recentralizarea lor, ceea ce înseamnă că oamenii nu lucrează decât sub constrângerile exterioare şi sub control. Cât priveşte cea de-a treia asumpţie referitoare la „mediocritatea maselor", ea este rareori exprimată atât de brutal, valorile politice şi sociale nepermiţând un asemenea fapt. Nu-i mai puţin adevărat însă că mulţi manageri acceptă în particular această asumpţie, transpunând-o în practică.

Asumpţiile teoriei Y sunt următoarele:

- cheltuirea efortului fizic şi intelectual în muncă este tot atât de naturală şi plăcută ca distracţia; în anumite condiţii controlate, munca este o sursă de satisfacţii, de aceea ea este căutată; sau sursă de sancţiuni, de aceea va fi, pe cât posibil, evitată;

- omul se poate autoconduce şi autocontrola dacă lucrează pentru obiective faţă de care se simte atras şi responsabil;
- responsabilitatea faţă de anumite obiective există în funcţie de recompensele asociate realizării lor; cea mai importantă recompensă este satisfacerea nevoilor individuale de autoafirmare, ceea ce poate obţine direct prin efortul dirijat spre obiective;
- omul mediu învaţă în condiţiile propice nu numai să accepte, ci chiar să caute responsabilităţile;
- resursele relativ ridicate de imaginaţie, ingeniozitate şi creativitate în vederea rezolvării problemelor organizaţionale sunt larg distribuite în rândul populaţiei;
- în condiţiile vieţii industriale moderne, potenţialul intelectual al individului mediu este doar parţial utilizat.

Se observă că teoria Y pune accent pe resursele umane concepute ca un potenţial foarte bogat. Ea valorizează faptul că limitele colaborării umane din mediile organizaţionale se găsesc nu în natura umană, ci depind de ingeniozitatea conducerii de a descoperi mijlocul realizării potenţialului reprezentat de resursele umane. Dacă principiile teoriei Y sunt valabile, considera McGregor, problema practică este de a şti dacă şi în ce măsură aceste condiţii pot fi create.

McGregor arată că cele două „teorii" sunt opuse: teoria X este punctul de vedere tradiţional al dirijării şi controlului exclusiv, expresia concepţiilor instrumentaliste elaborate de Taylor, potrivit căruia omul trebuie sacrificat în favoarea profitului; teoria Y este punctul de vedere modern al integrării scopului individual în cel colectiv, organizaţional, bazat pe reconsiderarea elementului uman. Asumpţiile teoriei X sunt mai degrabă statice, pe când cele ale teoriei Y sunt dinamice, ele indicând posibilitatea de evoluţie şi dezvoltare a fiinţei umane. Teoria X oferă o raţionalizare facilă ineficacităţii organizaţionale: ea se datorează naturii resurselor umane cu care lucrăm. Teoria Y lasă să se înţeleagă că, dacă lucrătorii sunt indiferenţi, nedoritori de a-şi asuma responsabilităţile, fără spirit de iniţiativă şi de colaborare, aceasta este o problemă de organizare. Insuccesul nu se datorează limitelor omului, ci insuficientei lui motivări, insuficientei reactualizări a potenţialului uman.

Validitatea asumpţiilor teoriei X are pentru majoritatea managerilor o evidenţă incontestabilă absolută. Asumpţiile teoriei Y, deşi mai în acord cu câştigurile din domeniul ştiinţelor socioumane, nu dispun de o validitate absolută. Ele vor fi fără îndoială epurate, aprofundate, modificate pe măsură ce cunoaşterea ştiinţifică va avansa, dar este puţin probabil, credea McGregor, că vor putea fi complet contrazise.

Şi totuşi, pentru practica managerială nu cele două teorii în sine contează, ci consecinţele lor în planul comportamentelor de conducere.

În cadrul „teoriei X", bazată pe aserţiuni brutale la adresa fiinţei umane, conducerea, pentru a fi eficientă, se poate „mişca" între două extreme: la una dintre acestea se află conducerea strictă, autoritară, metodele de conducere implicând constrângerea şi ameninţarea (uneori deghizată), supravegherea strictă, controlul sever al comportamentului; la cealaltă extremă se află conducerea liberală, permisivă, metodele de conducere implicând acordarea permisiunilor solicitate, satisfacerea doleanţelor, realizarea armoniei,

oamenii devenind, în felul acesta, docili şi acceptând conducerea. În fiecare dintre aceste două modalităţi de conducere există însă unele dificultăţi importante. În prima : apariţia unor antagonisme, sabotarea îndeplinirii obiectivelor, scăderea randamentului. În a doua : se poate ajunge la armonie, dar nu şi la rezultate productive, oamenii continuând să ceară mult, dar să dea din ce în ce mai puţin.

Principiul central care decurge din teoria Y este *principiul integrării şi autocontrolului* formulat astfel de McGregor : crearea condiţiilor astfel încât membrii organizaţiei să poată să-şi atingă propriile scopuri cu succes dirijându-şi eforturile spre reuşita organizaţiei ! Chiar dacă acest principiu contrazice flagrant un număr mare de habitudini de gândire şi de acţiune profund înrădăcinate în practica managementului, chiar dacă el este greu de acceptat, transpunerea lui în viaţa organizaţională devine o necesitate.

În teoria Y, conducerea este participativă, ea îi învaţă pe oameni să-şi canalizeze energia pe scopurile organizaţionale, le dă putere de decizie, le creează şi le oferă condiţii de satisfacere a trebuinţelor sociale şi de estimare. Tocmai de aceea, în cea de-a doua parte a lucrării lui, McGregor prezintă teoria Y în practică. El se referă la strategia conducerii prin obiective care ilustrează după propria-i opinie cel mai bine teoria Y. De asemenea, prezintă efectele din sfera evaluării performanţelor, a salariilor şi promovării, a participării şi a relaţiilor dintre conducere şi personal. Pentru a dezvolta însă „arta conducerii", sunt necesare programe de formare a conducătorilor, cursuri de perfecţionare referitoare la practicile conducerii, pregătirea conducătorilor pentru a lucra în echipă.

Din toate analizele întreprinse de McGregor, rezultă dificultăţile cu care se confruntă conducerea bazată pe asumpţiile teoriei X şi superioritatea conducerii bazate pe asumpţiile teoriei Y. McGregor ne atrage atenţia asupra faptului că teoria X explică doar o parte a comportamentului uman din industrie şi, mai ales, consecinţele unei strategii directoriale particulare. Ea nu descrie şi nici nu explică natura umană aşa cum pretinde. Cu toate acestea, ea nu este „un manechin pe cale de demolare, ci este, în fapt, o teorie care influenţează concret strategia directorială într-un vast sector al industriei americane de astăzi" (McGregor, 1969, p. 29). Numai că multe dintre principiile organizării nu pot fi derivate din asumpţiile teoriei X, fapt care a şi condus, de altfel, la formularea teoriei Y. Dar nici teoria Y nu este perfectă, neavând o validitate absolută ; dimpotrivă, ea este o „invitaţie la inovare" (*ibidem*, p. 47).

Concluzia finală este sugestivă pentru definirea intenţiei autorului : „Scopul acestei cărţi nu este de a obliga conducerea să aplice teoria X sau Y. El este mai degrabă de a o ajuta să conştientizeze că teoria este importantă, de a o constrânge să examineze asumpţiile şi să le expliciteze. Făcând aceasta, se deschide o uşă către viitor" (p. 201, ediţia franceză).

Şi totuşi, o întrebare persistă : care dintre cele două teorii este adevărată, care este cea mai utilă ? McGregor opina că ele sunt *opţiuni egal posibile* – depinde de manager să adopte o concepţie sau alta, să recurgă la un mod de organizare sau altul.

După opinia noastră, acceptarea şi traducerea în fapt a uneia sau alteia dintre cele două teorii nu depind numai de manager, ci de mulţi alţi factori (unii dintre aceştia fiind

prezentaţi ceva mai înainte). Desigur că, deziderativ, teoria Y ar trebui să fie preferată de manageri, numai că prea adeseori aceştia se confruntă cu situaţii mai dure şi mai constrângătoare decât cele idilice presupuse de unele dintre asumpţiile teoriei Y. Probabil că evaluarea situaţională a eficienţei şi utilităţii celor două teorii ar fi o soluţie mai bună decât optarea exclusivistă pentru una sau alta dintre ele.

3. Omul în abordarea psihologiei organizaţional-manageriale

3.1. *Tipuri sau varietăţi de „oameni”*

Psihologia organizaţional-managerială nu este interesată de om în general, de omul aşa cum apare în „imaginaţia înfierbântată a filosofilor”, ci de omul concret, aşa cum este în realitate şi, mai ales, aşa cum apare el influenţat şi determinat de cadrele şi mediile organizaţionale şi determinând, la rândul lui, aceste medii. Rareori ea recurge la conceptul de om în expresia lui generică, ci mai mult la un *anumit tip* de om, la o *anumită varietate* de om, specific mediilor organizaţionale de apartenenţă. Iată într-o scurtă schiţă istorică principalele tipuri de oameni despre care au scris diverşi autori (vezi tabelul 5.2) :

Tabelul 5.2. *Tipuri sau varietăţi de oameni din mediile organizaţionale*

Autorul	**Anul utilizării conceptului**	**Tipuri sau varietăţi de oameni din mediile organizaţionale**
P.F. DRUCKER	1940	Omul economic
P.F. DRUCKER	1942	Omul industrial
H.A. SIMON	1947	Omul administrativ
W.H. WHITE Jr.	1956	Omul organizaţional
E. SCHEIN	1965	Omul economic-raţional Omul social Omul autoactualizat Omul complex
F. HERZBERG	1966	Omul economic Omul mecanic Omul social / omul pasional Omul instrumental
T. BURNS	1969	Omul industrial
A. TOFFLER	1970	Omul asociativ
H. LIEBENSTEIN	1976	Omul economic
M.L. KOHN	1983	Omul birocratic

O analiză comparativă mai atentă a lucrărilor autorilor menţionaţi şi a tipurilor de oameni propuse de ei relevă câteva aspecte importante :

- conceptul de *om organizaţional* este cel mai specific dintre toate pentru psihologia organizaţional-managerială, prin el desemnându-se omul produs, generat de organizaţie, dar şi omul care influenţează prin comportamentele sale organizaţia ; totodată, el este şi cel mai general, deoarece le include în sine pe toate celelalte, fiecare dintre acestea din urmă fiind expresia unor varietăţi ale omului organizaţional ;
- unele varietăţi ale omului organizaţional sunt *congruente*, relativ asemănătoare între ele, în timp ce altele sunt total diferite, *disjuncte* ; diverşi autori pun semnul de egalitate între omul organizaţional şi omul birocratic, în vreme ce între aceste două varietăţi de oameni şi cea numită „om asociativ" consideră că există o diferenţă extrem de mare, ele fiind opuse ;
- în cadrul aceleiaşi grupe, tipurile de oameni descrise, deşi diferite între ele, sunt *complementare*, ele reprezentând adăugiri şi adânciri absolut necesare care lărgesc perspectiva de concepere şi interpretare a omului ; în clasificările lui Schein şi Herzberg, se trece treptat de la motivaţia economică la cea socială şi psihosocială, pentru a se ajunge la motivaţia complexă de autorealizare ;
- toate tipurile şi varietăţile de oameni stabilite de diverşi autori sunt *abordate multilateral* şi *individualizate prin caracterizări concise* care adeseori apar chiar în titlul lucrărilor publicate ; astfel, Drucker vorbeşte despre „sfârşitul omului economic" şi „viitorul omului industrial" ; Toffler consideră că „omul asociativ", specific structurilor adhocratice, prin comportamentele sale flexibile şi novatoare, creşte substanţial gradul de adaptabilitate a organizaţiei ; Kohn propune un „portret" şi o „interpretare" a omului birocratic.

3.2. *Modele explicativ-interpretative ale omului din mediile organizaţionale*


Edgar Schein

Dintre toate concepţiile cu privire la om, cea mai interesantă şi elaborată ni se pare a fi clasificarea lui Schein pe care o vom prelua şi o vom prezenta în cele ce urmează. Alături de Schein, preferăm să urmăm un anumit algoritm în prezentarea fiecărui model de om, pe de o parte pentru a-l face mai inteligibil, iar, pe de altă parte, pentru a oferi posibilitatea comparării modelelor în unele dintre articulaţiile lor esenţiale. Criteriile utilizate vor fi următoarele : *premisele modelului* (ideile în care îşi au originea, dat fiind că nimic nu se naşte din nimic) ; *prezumţiile sau presupoziţiile de bază* (care individualizează cel mai pregnant fiecare model) ; *implicaţiile în planul strategiilor manageriale* (cel mai important criteriu, deoarece în el se exprimă finalitatea

practic acţională a ideilor teoretice) ; *argumente şi probe în favoarea modelului* (fapt care atestă validitatea lui) ; *avantaje şi limite* (pe baza cărora se susţine perpetuarea transpunerii practice a modelului sau necesitatea depăşirii lui).

3.2.1. *Modelul omului economic-raţional*

- *Premise*

Modelul omului economic-raţional îşi are originea în filosofia hedonistă, care susţine că omul îşi calculează acţiunile în funcţie de satisfacţia şi plăcerea pe care le produc. Cum omul tinde la obţinerea unui maxim de satisfacţie în viaţă, trebuie să-şi asigure şi mijloacele necesare realizării acestui deziderat ; or, se pare că mijloacele economice sunt unele dintre acestea. De asemenea, la baza modelului stă doctrina economică a lui Adam Smith, care susţinea că relaţiile de piaţă dintre organizaţii şi clienţii lor sunt reglate de mecanismele prin care fiecare parte caută maximizarea propriilor avantaje.

- *Presupoziţii de bază*

1) Omul este motivat în principal de perspectiva câştigului şi va acţiona în aşa fel încât să obţină câştiguri economice cât mai mari.
2) Din moment ce organizaţia este cea care distribuie stimulii pecuniari, aceasta înseamnă că omul este în esenţă un agent pasiv care poate fi manipulat, motivat şi controlat de către organizaţie.
3) Omul are esenţialmente reacţii iraţionale pe care trebuie să şi le frâneze, făcând apel la capacitatea sa de a calcula ceea ce este în propriul său interes.
4) Organizaţia trebuie să fie astfel constituită încât să poată neutraliza şi controla reacţiile umane în ceea ce au ele imprevizibil.

La aceste presupoziţii de bază, Schein le adaugă şi pe cele reieşite din teoria X a lui McGregor (omul este intrinsec leneş, de aceea trebuie incitat prin stimulente externe să muncească ; scopurile omului sunt în contradicţie cu cele ale organizaţiei, ca urmare el trebuie constrâns din exterior pentru a se angaja în sensul dorit de organizaţie ; reacţiile iraţionale îl fac pe om incapabil să se disciplineze şi să se autoconducă ; unii oameni fac totuşi excepţie de la această regulă, fiind capabili să-şi domine propriile reacţii, de aceea ei trebuie să obţină responsabilitatea de a-i conduce pe alţii).

- *Consecinţe în planul strategiilor manageriale*

Din postulatele de mai sus decurg cel puţin două strategii manageriale. Una dintre ele este numită *strategia calculativă*, potrivit căreia organizaţia cumpără serviciile şi supunerea salariaţilor săi, plătindu-le să îşi asume obligaţia de a-şi exercita autoritatea. La rândul lui, omul face cât i se cere, cât este încurajat, cât îi permit sistemul de stimulenţi şi modalităţile de control. Aşadar, fiecare dintre cele două părţi îşi calculează şi negociază acţiunile în funcţie de propriile interese. O a doua strategie este cea a *eficacităţii funcţionale* : autoritatea este atribuită unor posturi, iar subordonaţii trebuie să se supună celui care ocupă postul respectiv, indiferent de competenţa sau de personalitatea sa.

Pe primul plan este deci responsabilitatea şefului, în timp ce sentimentele şi moralul subordonaţilor sunt secundare. Dacă personalul nu este productiv, iar moralul este scăzut, remediul trebuie căutat în restructurarea posturilor şi relaţiilor ierarhice sau în modificarea sistemului de stimulente şi de control.

• *Probe în favoarea modelului*

În sprijinul modelului omului economic-raţional poate fi invocată, după cum spune Schein, experienţa achiziţionată pe parcursul istoriei industriei, postulatele modelului dovedindu-se a fi valabile pentru o multitudine de situaţii în care stimulii pecuniari au fost excelenţi agenţi de motivaţie în multe întreprinderi. În favoarea modelului respectiv pot fi aduse şi rezultatele anchetelor asupra factorilor satisfacţiei care arătau că stimulii economici (financiari, pecuniari) ocupau un loc de prim rang.

• *Avantaje şi limite*

Modelul omului economic-raţional a constituit un bun mijloc de organizare şi conducere a muncii şi organizaţiilor. El a contribuit la creşterea productivităţii, la disciplinarea personalului, la crearea unui mediu organizaţional stimulator, la satisfacerea interesului individual, fapt care conducea la creşterea gradului de mulţumire a subordonaţilor. Cu timpul însă, valoarea lui teoretică scade, iar din punct de vedere practic cunoaşte chiar un eşec. Aceasta din mai multe considerente. În primul rând, pentru că modelul are tendinţa de a se autorealiza, adică oamenii încep să devină aşa cum sunt descrişi (leneşi, neimplicaţi, cu pretenţii din ce în ce mai mari). În al doilea rând, pentru că întreprinderile industriale îi puteau exploata uşor pe salariaţi, numai că, aşa cum arată Schein, această exploatare a sfârşit prin a da naştere sindicatelor, ceea ce a furnizat muncitorilor un bun mijloc de luptă împotriva patronatului când acesta nu răspundea corespunzător aşteptărilor lor. În al treilea rând, pentru că modelul omului economic-raţional împărţea oamenii în două categorii : marea masă a muncitorilor, care este ahtiată după câştiguri financiare şi care nu prezintă încredere, şi elita morală, capabilă şi de alte mobiluri, demnă de încredere şi să conducă. Acest model, spunea Schein, generalizează şi simplifică în exces, zugrăvind omul fie numai în negru, fie numai în alb.

Modelul omului economic-raţional s-a dovedit a fi adevărat pentru o anumită etapă socioistorică, mai ales pentru cea de început a industrializării, când munca era simplă, repetitivă. Pe măsură ce nivelul vieţii societăţii industriale creşte, pe măsură ce munca se complică şi solicită un grad mai mare de dotare, implicare şi responsabilitate din partea salariaţilor, totodată, pe măsură ce conflictele dintre patronat şi salariaţi nu mai puteau fi controlate, reprimarea sau ignorarea lor dovedindu-se total insuficiente, apare necesitatea elaborării unui nou model teoretic asupra omului din mediile organizaţionale, mai adecvat empiric şi chiar funcţional-ideologic. Unul dintre acestea a fost modelul omului social, asupra căruia ne vom opri în continuare.

3.2.2. *Modelul omului social*

• *Premise*

Schein consideră că cercetările, constatările şi concluziile lui Mayo, alături de cele ale grupului de la Institutul Tavistock din Londra, stau la baza noului model asupra omului. Am stăruit destul de mult asupra acestora pentru a o mai face din nou. Reamintim doar că Mayo a evidenţiat importanţa factorilor psihosociali în motivarea muncitorilor pentru muncă, a nevoii acestora de statut, de participare şi relaţii informale. Fenomenele de subgrupare, cele de rezistenţă faţă de normele formale, apariţia grupurilor şi liderilor informali, restricţia voluntară a randamentului contrară oricăror stimulente economice evidenţiau un alt tip de motivaţie care îi animă pe oameni pentru a se angaja în muncă şi pentru a produce, motivaţie care nu fusese luată până la un moment dat în considerare. De asemenea, ne reamintim că intervenţia brutală în organizarea echipelor de muncă din cadrul minelor de cărbuni din Anglia, studiată de Trist şi soldată cu dezmembrarea grupurilor, cu rarefierea relaţiilor dintre membrii acestor grupuri, a condus nu la creşterea productivităţii muncii (cum ar fi fost normal ca urmare a introducerii unei noi tehnologii performante), ci la scăderea ei. Pentru cercetători era clar faptul că un nou tip de motivaţie, şi anume motivaţia psihosocială, intră în joc şi este chiar mai puternică decât motivaţia economică. Prin urmare, aceste descoperiri au generat noi prezumţii asupra omului.

• *Presupoziţii de bază*

1) Omul este esenţialmente motivat de trebuinţe sociale şi îşi dobândeşte sensul fundamental al personalităţii numai în relaţiile cu alţii.
2) Ca urmare a revoluţiei industriale şi a raţionalizării muncii, omul a pierdut un interes (pe cel economic) care acum trebuie găsit în relaţiile sociale ale muncii.
3) Omul este mai sensibil la forţele sociale ale grupului său de egali decât la stimulentele şi la controlul superiorilor săi.
4) Omul este sensibil şi la acţiunea superiorilor săi în măsura în care aceştia satisfac trebuinţele lui sociale.

• *Consecinţe în planul strategiilor manageriale*

Noile postulate asupra omului atrag după ele o schimbare radicală a strategiilor manageriale. Dacă în modelul omului economic-raţional pe prim-plan se află managerul cu autoritatea şi responsabilitatea lui absolută, de data aceasta, grupul şi nevoile sale tind să capete o pondere mai mare. Managerul nu mai este cel care execută singur funcţiile conducerii (planificarea, organizarea, motivarea şi controlul), ci îndeplineşte o serie de funcţii noi, precizate expres de către Schein :

– el trebuie să fie atent nu numai la lucrul ce urmează a fi executat, ci şi la trebuinţele subordonaţilor săi, la sentimentele lor de apartenenţă şi identitate :
– nu trebuie să se mărginească doar la motivarea şi controlarea subordonaţilor, ci să se ocupe şi de moralul muncitorilor, să ştie dacă aceştia nu sunt frustraţi în dorinţele lor de a fi adaptaţi, integraţi şi respectaţi ;

– managerul trebuie să admită grupul informal ca o realitate şi să încerce a acţiona mai ales asupra grupului decât asupra indivizilor ;
– el trebuie să-şi lărgească funcţiile de conducere pentru a face oficiul de intermediar între subordonaţii săi şi conducere (să-şi asculte subordonaţii, să încerce să-i înţeleagă, să dovedească simpatie şi consideraţie pentru ei) ;
– managerul trebuie să dirijeze iniţiativa subordonaţilor, să ştie să faciliteze îndeplinirea sarcinilor şi să ofere o susţinere binevoitoare.

Noua strategie managerială ar putea fi numită *suportivă*, managerul fiind un suporter simpatetic pentru subordonaţii săi. Strategia suportivă este benefică nu doar pentru subordonaţi, ci chiar pentru manageri, care, conştientizând noi faţete ale activităţii lor, îşi schimbă atitudinile şi îşi flexibilizează comportamentele. Schein arată că, dacă organizaţia creează situaţii în care salariaţii ei se simt frustraţi, ameninţaţi, alienaţi, atunci efectele vor fi negative, iar eficienţa scăzută. Dimpotrivă, dacă organizaţia ştie să concilieze forţele asociative şi să le centreze pe realizarea intereselor ei, atunci ea va dispune de un formidabil rezervor de energie şi de motivaţii.

• *Probe în favoarea modelului*

Schein este foarte generos cu argumentele şi probele aduse în favoarea modelului omului social. Dacă în analiza omului economic-raţional argumentele „contra” le întreceau cu mult pe cele „pro”, de data aceasta lucrurile se inversează, argumentele favorabile noului model fiind prezentate pe pagini întregi. El se referă, cu lux de amănunte, la rezultatele obţinute în cercetările lor de diverşi autori. Câteva dintre acestea merită a fi amintite. De exemplu, W.H. Whyte (1955), întreprinzând o vastă anchetă în rândul muncitorilor productivi şi neproductivi, studiind antecedentele lor, a constatat că doar 10% dintre cei investigaţi declară că stimulentele financiare (câştigurile) constituie pentru ei principalul mobil care îi face să muncească. Zalesnik şi colaboratorii săi (1958), investigând o întreprindere manufacturieră de dimensiune medie, au găsit că productivitatea şi satisfacţia muncitorilor erau în corelaţie nu cu salariul şi statutul individului, ci cu afilierea la grup. De asemenea, s-a confirmat ideea că muncitorii tind să se conformeze normelor de productivitate ale grupului, şi nu celor impuse de şef. Semnificativ a fost şi un alt fapt : „devianţii” şi „izolaţii” erau mai puţin satisfăcuţi decât cei acceptaţi şi integraţi în grup, având tendinţa de a viola normele grupului. Cercetările întreprinse de reprezentanţii Şcolii de la Ohio (Fleisman, 1957 ; Halpin, Winer, 1957) şi ai celor de la Universitatea din Michigan (Likert, 1961) asupra stilurilor de conducere au arătat că liderii centraţi pe relaţiile umane (consideraţie) erau mai productivi decât cei axaţi pe producţie (structură). Multe alte cercetări arată că luarea în considerare de către manageri a motivaţiilor de relaţionare şi asociere a oamenilor are efecte pozitive în diverse planuri (productivitate, satisfacţie, coeziunea grupului etc.).

• *Avantaje şi limite*

Modelul omului social aduce o nouă perspectivă asupra interpretării omului din mediile organizaţionale, mult mai realistă şi în acord cu însăşi esenţa socială a omului. Totodată,

el ţinteşte, atât în plan teoretic, cât mai ales practic, ameliorarea climatului psihosocial din cadrul organizaţiilor, realizarea unei congruenţe între formal şi informal, obligaţii şi sentiment, fapt care se instituie într-o premisă favorabilă realizării finalităţilor organizaţionale, concomitent cu a celor relaţionale şi psihosociale ale membrilor organizaţiei. Noul model sugerează că omul este capabil să se integreze psihologic în organizaţie, mai mult, el caută, este avid de o asemenea integrare.

Nu-i mai puţin adevărat că el se asociază şi cu o serie de limite, dintre care două ni se par a fi esenţiale. În primul rând, faptul că nu vizează relaţiile obiective, conflictele reale de interese dintre muncitori şi patronat, ceea ce duce la o oarecare mascare şi acoperire a relaţiilor, nu de puţine ori de exploatare, cu aşa-zisele relaţii umane. În al doilea rând, chiar cercetările empirice au demonstrat că nu întotdeauna acţiunea asupra relaţiilor interumane se asocia cu efecte favorabile în planul productivităţii şi al satisfacţiei. Unii oameni răspund la postulatele modelului omului social, alţii nu, printre altele nu pentru că ei n-ar dispune de trebuinţe sociale, ci pentru că nu toţi au aceleaşi trebuinţe sociale. Chiar Schein atrăgea atenţia asupra faptului că, dacă la unii oameni postulatele modelului omului economic-raţional nu apar cu mare frecvenţă, aceasta nu ne dă dreptul de a generaliza în exces şi de a conchide asupra universalităţii omului social. Toate aceste limite ale modelului omului social i-au determinat pe cercetători să caute noi concepţii teoretice şi practici manageriale capabile de a explica mai bine comportamentele organizaţionale ale oamenilor (executanţi sau manageri). Soluţia au găsit-o tot în sfera motivaţiei, însă la nivelul unei forme superioare de motivaţie, şi anume motivaţia de autorealizare.

3.2.3. *Modelul omului autoactualizat*

- *Premise*

Acest model îşi are originea în celebra piramidă a trebuinţelor propusă de A. Maslow în 1954. După cum se ştie, Maslow considera că motivaţia umană este dispusă într-o ierarhie ce cuprinde la bază trebuinţele primare (biologice, de securitate, de afiliere, stimă şi statut), iar în vârf trebuinţele superioare (de autorealizare). Acestea din urmă, numite şi *de creştere*, asigură dezvoltarea personală a omului. Deşi din punct de vedere subiectiv ele sunt mai puţin urgente şi presante, satisfacerea lor produce fericire, creşte chiar eficienţa biologică a organismului. Din păcate, tocmai satisfacerea unor asemenea trebuinţe înalte este îngrădită şi restricţionată în cadrul mediilor organizaţionale. Muncile repetitive, fragmentare şi parcelare nu-i permit omului să-şi utilizeze într-o manieră productivă capacităţile de care dispune, cu atât mai puţin să fie responsabil de ceea ce realizează. Aşa încât, cu timpul, munca sa îşi pierde din semnificaţie. O asemenea pierdere de semnificaţie a muncii, după cum au arătat şi alţi psihologi (Argyris, McGregor etc.), este mai puţin legată de nesatisfacerea trebuinţelor economice sau a celor sociale ale omului, cât de lipsa ocaziilor de realizare a propriilor disponibilităţi sau a celor care să-i permită muncitorului perceperea relaţiei existente între ceea ce face el şi scopul global al organizaţiei. Un asemenea punct nevralgic a fost preluat şi încorporat de noul model al omului aflat în curs de autorealizare.

- *Presupoziţii de bază*

1) Satisfacerea trebuinţelor elementare eliberează intrarea în funcţiune a trebuinţelor superioare ; oamenii caută să-şi actualizeze posibilităţile, să găsească în munca lor impresia că realizează lucruri semnificative şi că reuşesc.
2) Omul aspiră să facă proba maturităţii şi capacităţilor sale ; aceasta implică exerciţiul unui oarecare grad de independenţă şi autonomie, adoptarea unei perspective de lungă durată, dezvoltarea unor capacităţi speciale, precum şi capacitatea de a se adapta circumstanţelor.
3) Omul este esenţialmente motivat şi controlat prin el însuşi ; controlul exterior riscă să-l facă să se simtă ameninţat, forţându-l să recurgă la un mod de adaptare mai puţin matur.
4) Nu există nici o contradicţie între „a se realiza" şi scopurile organizaţiei ; dacă organizaţia îi permite, omul consimte să-şi integreze obiectivele şi interesele personale în cele ale organizaţiei.

- *Consecinţe în planul strategiilor manageriale*

Schein arată că strategiile manageriale ale celui care împărtăşeşte postulatele modelului omului autoactualizat sunt relativ asemănătoare cu cele care derivă din modelul omului social, la care se adaugă însă o serie de elemente caracteristice. Acestea sunt următoarele :

– managerul nu va fi interesat de considerarea subordonaţilor săi, de relaţiile acestora, ci mai mult de a le oferi o muncă interesantă ; scopul vizat aici nu este acela ca ei să fie socialmente satisfăcuţi, ci ca ei să-şi dezvolte gustul pentru o meserie care să-i valorizeze şi să le crească stima de sine ;
– managerul trebuie să fie mai mult un catalizator şi facilitator decât un controlor ; el trebuie să determine ceea ce este stimulativ pentru un salariat, ceea ce îi trezeşte dorinţa de a munci ;
– delegarea de autoritate poate fi o tehnică extrem de utilă în procesul managerial ; conducătorul deleagă subordonaţilor săi atâta responsabilitate câtă consideră că aceştia îşi pot asuma ;
– cel mai important câştig în planul strategiei manageriale al noului model al omului îl reprezintă deplasarea centrului de interes de pe motivaţia extrinsecă pe cea intrinsecă ; locul motivatorilor extrinseci (câştig bănesc, satisfacţia contactelor socioumane) este luat de motivatorii intrinseci (satisfacţia actualizării propriilor posibilităţi).

Noua strategie managerială poate fi numită *facilitatoare* sau *catalizatoare*, acestea fiind cele două roluri esenţiale ale managerului în contextul presupoziţiilor omului autoactualizat. La fel ca strategia anterioară, şi ea presupune o schimbare radicală a tipului de autoritate : pe de o parte, conducătorul abandonează unele dintre funcţiile tradiţionale, mai ales în materie de control ; pe de altă parte, subordonatul, prin gradul lui mai mare de autonomie, capătă o pondere sporită. Citându-l pe Leavitt, Schein arată că în acest caz este vorba despre o „egalizare a puterii".

- *Probe în favoarea modelului*

Marele câştig teoretic al modelului omului autoactualizat îl reprezintă acela că accentuează rolul trebuinţelor şi aspiraţiilor înalte ale oamenilor în stimularea şi potenţarea activităţii lor. El se apropie astfel mai mult de înţelegerea semnificaţiei subiectivităţii şi interiorităţii specifice omului. Ceea ce susţine munca nu sunt o serie de factori exteriori muncii (câştigul, relaţiile interumane), ci factorii intrinseci activităţii şi personalităţii umane. O dată cu acest model, problematica motivaţiei intrinsece inundă psihologia organizaţional-managerială.

Dat fiind însă faptul că modelul susţine ideea existenţei şi funcţionalităţii trebuinţei de autorealizare la toţi oamenii, el se asociază cu o serie de limite. Chiar dacă această trebuinţă există la toţi oamenii, nu toţi şi-o pot satisface, şi nu din vina lor, ci din vina organizaţiei care nu le oferă condiţiile necesare realizării ei. Rezultă de aici că modelul are o valabilitate restrânsă, el fiind aplicabil doar la sau pentru oameni ce dispun de condiţiile necesare realizării trebuinţei de autorealizare.

3.2.4. *Modelul omului complex*

- *Premise*

Acest model a fost propus chiar de Schein şi îşi are originea atât în limitele celorlalte modele, cât şi în noile caracteristici ale societăţii industriale apărute ca urmare a evoluţiei ei. Modelele anterioare, spune Schein, simplifică şi generalizează pornind de la o serie de probe insuficiente sau parţiale furnizate de cercetările empirice. Omul este mult mai complicat decât aşa cum l-au descris modelele anterioare. El este complicat nu doar în sine, prin multiplicitatea trebuinţelor şi potenţialităţilor lui, ci şi prin aceea că fiecare este diferit de un altul prin propria schemă de complexitate, fapt care face ca realizarea unor generalizări să fie dificilă. Totodată, la această complexitate umană se adaugă complexitatea societală şi organizaţională tot mai diferenţiată, ceea ce complică şi mai mult lucrurile. În aceste condiţii, devine firească încercarea lui Schein de a propune un nou model al omului, pe care l-a numit *modelul omului complex*.

- *Presupoziţii de bază*

1) Omul este nu numai complex, ci şi eminamente variabil : el are nenumărate motive ierarhizate după importanţă ; această ierarhie este susceptibilă de a se schimba în timp şi mai ales după situaţii ; motivele interacţionează şi se combină în scheme de motivaţii complexe.
2) Prin experienţele sale în organizaţie, omul este capabil să achiziţioneze noi motivaţii, astfel încât schema sa finală de motivaţii va fi rezultatul interacţiunii complexe dintre aspiraţiile iniţiale şi cele suscitate de noile sale experienţe în cadrul organizaţiei.
3) Motivele omului în diverse organizaţii sau în diverse părţi ale organizaţiei pot fi diferite ; cel care se simte alienat în organizaţia formală îşi poate găsi satisfacerea trebuinţelor asociative sau pe cele de realizare în organizarea informală.

4) Natura motivelor care îl determină pe om să lucreze într-o manieră productivă nu este singura cauză a satisfacţiei şi eficacităţii organizaţionale ; tipul de sarcină executată, capacităţile şi experienţa executantului, natura anturajului uman sunt factori a căror interacţiune creează o anumită schemă de muncă şi de sentimente.
5) Omul poate răspunde diferit la diverse moduri de conducere, urmând motivaţiile, capacităţile sale, natura sarcinii de muncă ; altfel spus, nu există o strategie de conducere care să fie universal valabilă, pentru toţi oamenii şi pentru toate situaţiile.

• *Consecinţe în planul strategiilor manageriale*

Consecvent cu ultimul postulat formulat, Schein arată că, dacă noul model asupra omului organizaţional este mai aproape de realitatea pragmatică, atunci strategiile manageriale, pentru a fi eficiente, ar trebui să încorporeze în ele următoarele aspecte :

– capacitatea managerului de a cerceta pentru a diagnostica mai bine (lucrând cu oameni ale căror motivaţii şi capacităţi sunt atât de variabile, managerul trebuie să fie capabil să perceapă şi să evalueze aceste diferenţe individuale) ;
– capacitatea managerului de a înţelege diferenţele individuale, de a le ataşa semnificaţii, de a găsi mijloacele prin care să le descopere, şi nu de a le considera ca fiind realităţi penibile, ca urmare, de a le şterge ;
– capacitatea managerului de a face proba supleţii de caracter şi a capacităţilor sale de adaptare necesare pentru a-şi varia propriul comportament cu scopul de a trata diferit subordonaţii care au trebuinţe şi mobiluri diferite.

Aşadar, capacităţile de cercetare şi diagnosticare, cele de învăţare a evaluării diferenţelor individuale, ca şi deprinderile/competenţele interpersonale sunt semnele distinctive ale managerului partizan al modelului omului complex. Extrem de importantă ni se pare a fi remarca lui Schein : „Eu nu condamn nici autoritatea tradiţională, nici atitudinea de considerare a subordonaţilor şi de facilitare a realizării sarcinilor, ci spun că una sau alta dintre aceste metode poate fi proastă în diferite circumstanţe şi în raport cu anumiţi oameni. Eroarea constă în a simplifica şi generaliza abuziv” (Schein, 1994, p. 95). Iată de ce comportamentul suplu al managerului în raport cu particularităţile situaţiei pare a fi soluţia ideală. Aş numi această strategie managerială propusă de Schein *strategie flexibilă* sau *adaptivă*. De altfel, este cât se poate de clar faptul că Schein se declară adeptul teoriilor contingenţei elaborate în domeniul leadership-ului.

• *Probe în favoarea modelului*

Rezultatele nenumăratelor cercetări empirice sunt evocate de Schein în sprijinul modelului său. Unele dintre acestea (printre care cele ale lui White şi Zalesnik citate la modelul omului social) arată că motivaţiile muncitorilor productivi diferă de cele ale muncitorilor neproductivi. De asemenea, motivaţiile devianţilor sunt diferite în funcţie de originea lor socială şi de antecedentele personale. Cercetările efectuate pe diferite tipuri de organizaţii (cele mai multe de tip industrial, dar şi pe altele, cum ar fi închisorile) au scos la iveală faptul că preferinţele faţă de un stil sau altul de conducere erau în funcţie de diferenţele

caracteriale dintre conducători. La muncitorii care lucrau la banda de montare a automobilelor s-a descoperit o schemă alienantă bazată pe cumulul a patru stări psihologice (sentimentul de neputinţă, cel de pierdere a semnificaţiei muncii, sentimentul de izolare socială, detaşarea faţă de muncă privită doar ca un mijloc de subzistenţă). În schimb, la muncitorii din industria chimică, având un mare grad de responsabilitate în controlarea proceselor, o autonomie considerabilă, un sentiment de integrare în grup şi în organizaţie, nu s-au descoperit stări de alienare, ci, dimpotrivă, de angajare în muncă. Comparaţiile făcute cu privire la diferite tipuri de motivaţii au arătat că diferenţele erau mai mari în cadrul aceluiaşi grup profesional, decât între grupuri profesionale diferite.

- *Avantaje şi limite*

Modelul omului complex se distinge nu doar prin caracterul său rezumativ, ci şi prin caracterul sintetic-integrativ, depăşindu-le prin aceasta pe cele anterioare. El deschide posibilitatea interpretării nuanţate, suple, *multilaterale* şi *situaţionale* a omului. La prima vedere, s-ar părea că este modelul perfect, ideal. În realitate, are şi el o serie de limite. Astfel, pledând pentru flexibilizarea comportamentelor, mai ales ale liderilor şi managerilor, pierde din vedere faptul că organizaţia, prin chiar principiile ei fundamentale, implică o oarecare standardizare a comportamentelor. Lipsa unei constanţe minime în comportamentul managerilor ar putea duce la dezechilibrarea relaţiei dintre şefi şi subordonaţi, mai mult, la apariţia unor tensiuni şi conflicte între angajaţi şi conducători.

3.2.5. *Câteva constatări conclusive*

Cele patru modele ale omului (din mediile organizaţionale) prezentate de Schein sunt întru totul *compatibile cu teoriile organizaţiilor*. În fapt, ele sunt ilustrări şi concretizări ale unora sau altora dintre aceste teorii. Astfel, modelul omului economic-raţional ilustrează teoriile clasice ale organizaţiilor, modelul omului social şi cel al omului autoactualizat exprimă dezideratele teoriilor neoclasice, iar modelul omului complex este expresia în plan conceptual şi managerial a teoriilor moderne ale organizaţiilor.

Există o *consecvenţă de sens şi între aceste modele şi cele două teorii, X şi Y*, formulate de McGregor. După cum am remarcat, Schein include prezumţiile teoriei X în modelul omului economic-raţional, cele ale teoriei Y putând fi cu uşurinţă „distribuite" şi încadrate în celelalte modele, mai ales în cel al omului social şi al omului autoactualizat. Acest fapt demonstrează validitatea atât a teoriilor, cât şi a modelelor. În esenţă, ele se validează unele prin altele, ceea ce sporeşte gradul lor de autenticitate.

Nici unul dintre modele nu este perfect, ideal; dimpotrivă, după cum am văzut, fiecare dintre ele prezintă atât avantaje, cât şi limite. Aceasta înseamnă că optarea doar pentru unul dintre ele în vederea transpunerii în practică este contraindicată. O soluţie mai bună, sugerată chiar de Schein, ar constitui-o utilizarea fie *alternativă* a lor, fie *concomitentă* bazată pe selectarea, combinarea şi sintetizarea practicilor manageriale, pe adecvarea lor la specificul împrejurărilor. O asemenea adaptare se poate face în funcţie de o serie de criterii, cum ar fi specificul activităţii, nivelul ierarhic, experienţa şi gradul

de instrucţie şi educaţie al participanţilor etc. Este evident, de exemplu, că, pentru muncile puţin specializate, pentru cele rutiniere care prin ele însele nu oferă prea multe şi prea mari posibilităţi de autorealizare, aplicarea practicilor manageriale ale modelului omului social ar fi mult mai indicată, acestea având şi importante efecte compensatorii. Pentru cei din sferele mai înalte manageriale, ca şi pentru cei cu un grad de instrucţie şi educaţie elevat, lucrurile se prezintă exact invers, ei trebuind să fie motivaţi prin oferirea ocaziilor de autorealizare.

Dificultatea concretă a utilizării diferitelor practici manageriale, indiferent dacă acestea sunt singulare sau combinate, provine şi din faptul că fiecare dintre acestea are *propria sa complexitate şi funcţionalitate*. De exemplu, stimulii băneşti (financiari) nu au aceeaşi semnificaţie pentru toţi oamenii. Unii oameni, de exemplu, muncesc pentru bani tocmai pentru a-şi putea realiza alte motivaţii mai înalte (de pildă, pe cele de autorealizare). Pentru unii banii înseamnă securitate, pentru alţii putere, în fine, pentru o altă categorie ei reprezintă reuşită socială. Este greu de ştiut deci, chiar în cazul uneia şi aceleiaşi forme de motivaţie, sensul ei simbolic. De aceea, dacă n-ar fi prea costisitoare (din toate punctele de vedere : ca efort investit, ca efecte neaşteptate ce ar putea apărea etc.), cea mai bună strategie de motivare ar fi una *individualizată*, diferită de la individ la individ şi de la situaţie la situaţie. Cum însă în mediile organizaţionale avem de-a face cu grupuri de indivizi, şi mai puţin cu indivizii luaţi în sine, o anumită uniformizare sau standardizare a comportamentelor conducătorilor este absolut necesară.

În sfârşit, modelele prezentate sugerează că ineficienţa organizaţională apare ca urmare a neoferirii de către organizaţie a condiţiilor necesare satisfacerii unora sau altora dintre trebuinţele care îi animă pe oameni, indiferent care ar fi acestea. Desigur că de cele mai multe ori lucrurile se prezintă aşa. Nu-i mai puţin adevărat însă că sunt şi situaţii în care oamenii fie nu înţeleg exact intenţiile organizaţiilor/managerilor lor, fie nu răspund într-o manieră adecvată chiar condiţiilor favorabile create în vederea satisfacerii nevoilor personale. Se creează în felul acesta o falie între participanţi şi conducere, care, pe măsură ce se adânceşte, devine nefavorabilă pentru ambele părţi. Ieşirea din impas constă nu în ameliorarea şi optimizarea propriilor comportamente (ale omului, pe de o parte, şi ale organizaţiei, pe de altă parte), ci în ameliorarea şi optimizarea relaţiei dintre om şi organizaţie, problemă care va face obiectul secţiunii următoare.

4. Relaţia dintre om şi organizaţie

Problema relaţiei dintre om şi organizaţie traversează ca un fir roşu întreaga istorie a psihologiei organizaţional-manageriale. Toate concepţiile, toate teoriile şi modelele explicativ-interpretative elaborate cu privire la cele două entităţi se referă direct sau indirect, implicit sau explicit la natura relaţiilor dintre om şi organizaţie şi, mai ales, la modalităţile de ameliorare şi optimizare a ei. De fapt, acesta din urmă este impulsul care i-a determinat pe cercetători să se apropie de abordarea problematicii respective. Cum mulţi autori (Bakke, 1950 ; Gouldner, 1954 ; Whyte, 1956 ; Blau, Scott, 1962 etc. etc.) au postulat existenţa dihotomiei, a rupturii dintre om şi organizaţie, dintre formal şi

informal, oficial şi psihologic, era necesar să se insiste nu asupra rupturii şi conflictului, ci asupra legăturii şi echilibrului dintre om şi organizaţie. În consecinţă, diverşi autori au încercat să regândească şi să soluţioneze problema relaţiei dintre om şi organizaţie nu doar dintr-o perspectivă conceptual-teoretică, ci şi dintr-una practică, legată de nevoia creşterii eficienţei organizaţionale. Dintre multiplele puncte de vedere emise cu privire la relaţia dintre om şi organizaţie, noi am selectat doar trei, care ni se par a fi cele mai semnificative. Este vorba despre *modelul integrat al relaţiilor dintre om şi organizaţie*, elaborat de Chris Argyris, despre *modelul contractului psihologic*, formulat de Edgar Schein şi de o multitudine de alţi autori ; în fine, despre *modelul congruenţei dintre om şi organizaţie*, dezvoltat în special în ultima vreme de nenumăraţi autori.

4.1. *De la relaţii de incompatibilitate la relaţii de integrare între om şi organizaţie*



Chris Argyris

Chris Argyris, profesor la Universitatea din Yale, şi-a expus ideile cu privire la relaţia dintre om şi organizaţie în două dintre numeroasele lui lucrări. Una dintre acestea este *Personality and Organization* (1957), în care principala contribuţie o constituie introducerea personalităţii ca variabilă intermediară între structura organizaţiei şi comportament, până în acel moment considerându-se că între aceste ultime două variabile ar fi existat o legătură cauzală directă. Cea de a doua lucrare, *Integrating the Individual and the Organization* (1964), este o reluare, revizuire şi aprofundare a unor idei expuse în cartea anterioară. Această a doua lucrare a fost tradusă în limba franceză şi a apărut cu titlul de *Participation et organisation* (1970).

Sintetizând şi schematizând, totodată, considerăm că principalele idei ale lui Chris Argyris cu privire la relaţiile dintre om şi organizaţie sunt următoarele :

1) *Omul şi organizaţia constituie două entităţi distincte, fiecare dintre ele având legi proprii şi putând fi studiată separat*. Cum un astfel de studiu ar fi mai puţin eficient pentru psihologia organizaţională, autorul îşi propune să studieze problematica apărută în zona de interferenţă a celor două entităţi. „Aspectele importante ale fiecărei unităţi depind în mod egal de aspectele importante ale celeilalte unităţi. Nu putem înţelege pe deplin individul dacă nu înţelegem organizaţia din care face parte integrantă, şi invers" (Argyris, 1970, p. 10). Cele două entităţi au o serie de particularităţi care, intrând în interacţiune, capătă o anumită dinamică. Astfel, omul dispune de un gen aparte de energie, pe care autorul o denumeşte *energie psihologică*, având rol important în înţelegerea comportamentului. Aceasta se află în tendinţele (trebuinţele) individului. În afara trebuinţelor aflate în tensiune, ea este dată şi de alte componente ale personalităţii, cum ar fi : *eul* ; *concepţia de sine* ; *competenţa* – concepută ca o aptitudine de rezolvare

rapidă a problemelor cu o cantitate minimală de efort ; *conştiinţa de sine* – componentă esenţială a competenţei interpersonale ; *stima de sine*, prin care individul se valorizează ; *confirmarea de sine*, strâns legată de încrederea în sine ; *starea de spirit* apropiată care permite realizarea scopului.

Energia psihologică are următoarele caracteristici generale :

- există la toţi indivizii ;
- exprimarea sa nu poate fi blocată într-o manieră permanentă ; chiar dacă în calea exprimării sale apare un obstacol, ea găseşte mijloacele de manifestare sau de ocolire a lui ;
- variază în cantitate după starea de spirit a individului, această cantitate nefiind nici stabilă, nici limitată.

Energia psihologică reprezintă o adevărată sursă mobilizatoare sau demobilizatoare pentru organizaţie. Ea creşte când omul încearcă succesul psihologic şi descreşte proporţional atunci când omul încearcă eşecul psihologic. Pentru a se ajunge la succes psihologic, sunt necesare mai multe condiţii, dintre care două i se par autorului a fi esenţiale : individul trebuie să se valorizeze, să aspire către un înalt grad de competenţă, fapt care presupune efort mare pentru crearea ocaziilor de a creşte conştiinţa şi adaptarea de sine şi a altora ; existenţa unei organizaţii care să ofere activităţile în care individul este capabil de a-şi defini propriile obiective în acord cu cele ale organizaţiei, ca şi mijloacele de realizare a lor, în care el este capabil să-şi evalueze eficacitatea personală şi să-şi crească fără încetare competitivitatea în muncă. În esenţă, condiţiile succesului psihologic se reduc la următoarele : sentimentul responsabilităţii personale şi al controlului propriilor activităţi ; implicarea personală într-o muncă cu sens ; utilizarea de către individ a aptitudinilor sale importante.

Pe de altă parte, există organizaţia care dispune de o structură iniţială, de o organizare formală, de reguli, regulamente, legi care se află într-un anumit raport cu trebuinţele individului, putându-le influenţa pozitiv sau negativ. Cum însă organizaţia este o realitate complexă, un sistem deschis ce primeşte în sine influenţele din exterior şi exportă în afară propriile sale produse, apare necesitatea definirii ei în termenii configuraţiilor de factori. Deşi aceşti factori sunt foarte numeroşi, Argyris îi reţine doar pe următorii, consideraţi ca fiind pertinenţi : trebuinţele, atitudinile, valorile şi sentimentele individului ; obiectivele, procesele, normele şi atracţiile emanând de la grup ; activităţile şi liniile de acţiune ale organizaţiei legate de putere, recompense, sancţiuni, comunicare, ritmul muncii ; activităţile informale. Indivizii, în încercarea lor de a se adapta structurii formale a organizaţiei, tind să o modifice, aşa încât la structura iniţială se adaugă o alta, informală.

Pornind de la descrierea individului (a energiei lui psihologice şi a tendinţei spre succes psihologic) şi de la descrierea organizaţiei (cu accent pe cele două tipuri de structuri, formală şi informală), Argyris îşi formulează o serie de întrebări : structura iniţială, formală a organizaţiei este oare compatibilă cu natura indivizilor care caută succesul psihologic ? ; cum pot fi multiplicate ocaziile care să conducă la obţinerea succesului psihologic ? ; ce schimbări trebuie operate la nivelul organizaţiei şi al

individului pentru a obţine o cantitate mai mare de energie psihologică în vederea depunerii unui efort productiv ? Cu alte cuvinte : ce relaţie există între om şi organizaţie ? Răspunsul formulat de autor este ferm.

2) *Între om şi organizaţie există relaţii de incompatibilitate*. La prima vedere, această formulare pare a fi derutantă, ea implicând efectele negative ale unui asemenea tip de relaţie, iar repercusiunile ei afectând eficienţa organizaţională. Argyris consideră că, dimpotrivă, incompatibilitatea dintre om şi organizaţie este benefică, având efecte pozitive asupra dezvoltării organizaţiei. „Ipoteza noastră este că incompatibilitatea dintre om şi organizaţie poate servi drept bază pentru o «sfidare» permanentă, care, în măsura în care se dezvoltă, poate ajuta omul să promoveze organizaţii viabile şi eficace" (Argyris, 1970, p. 6). Relaţia de incompatibilitate dintre om şi organizaţie poate reprezenta originea unei creşteri a eficacităţii ambelor entităţi. În esenţă, incompatibilitatea dintre om şi organizaţie se creează ca urmare a necorespondenţei dintre trebuinţele omului, tendinţele lui de a obţine succesul psihologic şi cerinţele organizării formale. Numai în urma permanentizării unor astfel de relaţii apar o serie de perturbări în cadrul organizaţiei. Iată cum exprimă autorul, sub forma unor propoziţii, relaţiile respective.

Propoziţia 1 : Există incompatibilitate între trebuinţele indivizilor care aspiră la succes psihologic şi exigenţele organizării formale iniţiale. Perturbările care apar vor fi proporţionale cu incompatibilitatea dintre aceste două entităţi.

Propoziţia 2 : Consecinţele acestei perturbări sunt : frustrarea, eşecul, apariţia unei perspective temporale de scurtă durată, conflictul. Când exprimarea de sine a indivizilor este blocată, ei se vor simţi frustraţi ; când nu li se va permite să-şi fixeze singuri obiectivele şi mijloacele de realizare a lor în conformitate cu trebuinţele lor centrale, atunci vor cunoaşte eşecul ; dacă nu vor avea nici o posibilitate de a-şi controla viitorul, de a şi-l anticipa într-o manieră clară şi stabilă, atunci îşi vor elabora perspectivele de scurtă durată ; manifestând, în calitate de fiinţe sănătoase, aversiune faţă de frustrare, de eşec şi de perspectivele de scurtă durată, indivizii vor cunoaşte conflictul, vor părăsi postul de muncă sau vor rămâne marcaţi în continuare dacă nu vor găsi un post mai bun decât precedentul.

Propoziţia 3 : În anumite condiţii, gradul de frustrare, de eşec, de perspective de scurtă durată, de conflict tinde să crească. O astfel de creştere este posibilă atunci când :

- dorinţa de succes psihologic creşte printre membrii organizaţiei ;
- gradul de dependenţă, de subordonare, de pasivitate creşte ;
- munca devine foarte specializată ;
- creşte rigoarea cu care sunt aplicate principiile organizării formale, tradiţionale.

Argyris atrage atenţia asupra faptului că aceste consecinţe perturbatoare nu sunt universal valabile, ci doar atunci când individul tinde spre obţinerea succesului psihologic, când el ocupă un post de muncă având sarcini înalt specializate din raţiuni de ordin tehnologic, în fine, când controlul managerial şi stilul autoritar furnizează puţine ocazii de succes psihologic. „Noi suntem conştienţi de faptul că lucrurile, în viaţa reală, nu se prezintă atât de tranşant. Ştim că ocaziile de a cunoaşte succesul psihologic variază considerabil de la o muncă la alta. Ştim, de asemenea, că trebuinţele de a cunoaşte

succesul psihologic variază puternic de la un individ la altul” (Argyris, 1971, pp. 38-39). Cu toate aceste precauţii, în capitolul 5 al lucrării sale, autorul furnizează alte argumente care evidenţiază relaţiile de incompatibilitate dintre om şi organizaţie. El arată, spre exemplu, că organizaţia şi omul îşi au propriile valorizări, care adeseori sunt opuse şi intră în conflict unele cu altele. Astfel, organizaţia valorizează ordinea, implicarea personală în activitate, faptul de a lucra constant, dorinţa de a promova, loialitatea fără condiţii, în timp ce individul valorizează absenteismul, fluctuaţia, nonimplicarea, apatia, stabilirea de norme informale, loialitatea condiţionată. Aceste două universuri există simultan, se suprapun unul peste altul. Putem prezice însă, arăta Argyris, că dificultăţile ar putea fi evitate dacă nu le cerem indivizilor să accepte simultan cele două universuri sau dacă ei vor conserva în secret natura universurilor. De asemenea, dificultăţile ar putea fi evitate dacă se recunoaşte franc incompatibilitatea lor şi indivizii se apără, de exemplu, printr-un sindicat. Şi totuşi, nu acestea sunt mijloacele de soluţionare a relaţiilor de incompatibilitate dintre om şi organizaţie.

3) *Rezolvarea relaţiilor de incompatibilitate dintre om şi organizaţie se realizează prin crearea unor structuri informale, nedorite de organizaţie, dar eficiente pentru individ*. „Noi încercăm să ţinem cont de existenţa aspectelor informale, arătând că structura iniţială nu este compatibilă cu natura indivizilor care caută succesul psihologic. Iată de ce aceştia creează activităţi informale spre a putea îndeplini activităţile formale şi a obţine un beneficiu psihologic minimal” (*ibidem*, p. 34).

Printre astfel de activităţi informale, Argyris include : absenteismul, fluctuaţia, agresiunea orientată spre cei care sunt consideraţi a fi cauza frustrărilor şi eşecurilor, solicitarea unor compensaţii crescânde pentru gradul de insatisfacţie, de efort, de tensiune încercate, alienarea, absenţa implicării personale etc. Unele dintre aceste comportamente sunt *neproductive* (spre exemplu, apatia, indiferenţa, nonimplicarea – la nivelul eşaloanelor inferioare ; conformismul, neîncrederea, incapacitatea de a accepta ideile noi, frica de risc – la nivelul eşaloanelor superioare), în timp ce altele sunt orientate direct *împotriva realizării obiectivelor organizaţiei* (chiulul, stabilirea unor norme informale – la nivelul eşaloanelor inferioare ; procesele de decizie ineficace, conducerea prin „crize”, ostilitatea în relaţiile dintre servicii – la nivelul eşaloanelor superioare). Ele au însă un caracter necesar. „Chiar dacă aceste două tipuri de comportamente nu sunt legate în principiu de realizarea obiectivelor, ele sunt, fără îndoială, necesare pentru menţinerea structurii interne” (*ibidem*, p. 103). Ambele, indiferent de eşalonul la nivelul căruia apar, se caracterizează prin următoarele :

- consumă energie umană ; faptul că omul emană o mare cantitate de energie psihologică pentru desfăşurarea activităţilor informale duce la scăderea potenţialului său de energie pentru activităţile de muncă, deci pentru activităţile formale ;
- sunt integrate organizaţiei datorită mecanismelor protectoare care le dau un caracter repetitiv, compulsiv, nonconstructiv şi aduc multe dificultăţi ;
- conduc la situaţii care cresc probabilitatea pentru membrii organizaţiei de a cunoaşte eşecul psihologic, frustrarea, conflictul.

Observăm că mecanismele informale menite a micşora incompatibilitatea dintre om şi organizaţie au două tipuri de efecte : pe de o parte, ele fac suportabilă convieţuirea

dintre om şi organizaţie, creează impresia, mai bine zis iluzia că prin punerea lor în funcţiune omul îşi realizează trebuinţele individuale în ciuda restricţiilor organizaţiei, iar, pe de altă parte, ele duc la apariţia unor dificultăţi care, în fapt, adâncesc incompatibilitatea dintre om şi organizaţie. Această ultimă idee ni se pare a fi în deplin acord cu spiritul concepţiei autorului, care, după cum am arătat, consideră că numai această incompatibilitate duce la creşterea eficienţei atât umane, cât şi productiv-organizaţionale.

După opinia noastră, concepţia lui Argyris cu privire la relaţia dintre om şi organizaţie ridică o serie de întrebări. Iată-le :

- *Se poate oare accepta că între om şi organizaţie există relaţii de incompatibilitate* ? Probabil că nu ! Mai realistă ar fi luarea în considerare a existenţei unor relaţii de *adaptare reciprocă*. Şi aceasta întrucât cerinţele formale, oficiale ale organizaţiilor nu sunt contrare naturii umane, trebuinţelor individului, ci compatibile cu acestea. Din moment ce omul le acceptă la angajarea în organizaţie, ele ar trebui considerate mijloace, instrumente prin intermediul cărora el îşi satisface propriile trebuinţe şi ajunge la succesul psihologic.
- *Chiar dacă am considera că între om şi organizaţie ar exista o relaţie de incompatibilitate, poate fi concepută aceasta ca absolută şi permanentă* ? Din nou, răspunsul este negativ. Relaţia de incompatibilitate dintre om şi organizaţie ar putea fi cel mult parţială şi temporară. Ea ar fi un fel de „scurtcircuit” intervenit pe traseul sinuos, uneori imprevizibil al relaţiilor organizaţionale, ce urmează a fi soluţionat pentru a facilita compatibilizarea şi progresul organizaţiei.
- *Relaţiile dificile, perturbate dintre om şi organizaţie pot fi soluţionate numai prin punerea în mişcare a unor relaţii şi activităţi informale, psihologice* ? Fără îndoială că nu. Cauzalitatea perturbărilor relaţiilor dintre om şi organizaţii poate fi nu numai diversă, ci şi extrem de profundă. Alături de cauzele psihologice pot exista cauze sociale, economice, tehnologice, politice, culturale etc., aşa încât soluţiile ar trebui căutate şi la nivelul acestora. Absolutizarea cauzelor psihologice ar fi echivalentă fie cu abaterea atenţiei de la adevăratele cauze (obiective), fie cu menţinerea şi chiar adâncirea lor. Existenţa unor comportamente informale în cadrul organizaţiilor nu poate fi pusă la îndoială. Ele sunt prezente, sunt o realitate şi Argyris le surprinde şi le evidenţiază cu luciditate. Rolul lor trebuie interpretat însă corespunzător : nici ignorat, dar nici supradimensionat.
- *Se poate susţine, fără a greşi, că rolul comportamentelor informale este predominant negativ* ? În nici un caz. Aici se cuvine să facem o precizare, şi anume că nu toate mecanismele comportamentale informale sunt negative, cu efecte dezorganizatoare (Argyris excelează în analiza celor negative). Există multe astfel de comportamente care sunt pozitive prin ele însele şi, mai ales, prin efectele lor. Dacă, spre exemplu, într-un grup de muncă al cărui conducător se dovedeşte a fi incompetent profesional sau imoral apare o solidarizare a lucrătorilor împotriva lui, fenomenul de solidarizare este un comportament informal, dar pozitiv, cu efecte pozitive. Schimbarea conducătorului incompetent sau nedemn duce la optimizarea activităţii în grup, la optimizarea performanţelor. Putem considera deci că numai comportamentele informale negative

contribuie la micşorarea potenţialului pentru muncă, în timp ce cele pozitive contribuie la creşterea şi amplificarea lui.

Argyris îşi dă seama că o organizaţie care are relaţii de incompatibilitate cu salariaţii ei nu poate fi eficientă. De aceea, adevărata soluţie a relaţiei dintre om şi organizaţie nu o reprezintă evocarea şi punerea în funcţiune a comportamentelor informale, ci modificarea concomitentă a structurilor organizaţiei şi a aşteptărilor indivizilor. De aceea, în partea a doua a lucrării sale propune un *model integrat* cu privire la organizaţie. La început, el face precizarea că nu se referă la un tip anume de organizaţie (la o uzină, la o bancă, la o şcoală etc.), ci la o *construcţie teoretică a organizaţiei*. Intenţionat el se plasează la un nivel de maximă generalitate pentru a putea desprinde proprietăţile esenţiale ale organizaţiilor, valabile pentru toate organizaţiile din viaţa reală. După aceea, el identifică aceste proprietăţi esenţiale ale organizaţiilor pe care le explică sub forma a şase variabile : configuraţia componentelor ; interacţiunea componentelor ; realizarea obiectivelor ; activităţile din interiorul organizaţiei ; activităţile din exteriorul organizaţiei ; dimensiunile temporare care influenţează natura activităţilor esenţiale. Extremităţile acestor variabile arată apropierea sau îndepărtarea organizaţiei de proprietăţile ei esenţiale. În tabelul 5.3 prezentăm modelul integrat al organizaţiilor elaborat de Argyris.

Tabelul 5.3. *Modelul integrat al organizaţiilor (după Argyris)*

	Organizaţia se îndepărtează de proprietăţile esenţiale	**Organizaţia se apropie de proprietăţile esenţiale**
	◄	►
1.	O componentă (sau un subansamblu) conduce ansamblul	Interacţiunea tuturor componentelor creează şi conduce ansamblul
2.	Conştiinţa pluralităţii componentelor	Conştiinţa configuraţiei formată de componente
3.	Realizarea obiectivelor componentelor	Realizarea obiectivelor ansamblului
4.	Incapacitatea influenţării activităţilor esenţiale orientate spre interior	Capacitatea influenţării activităţilor esenţiale orientate spre interior
5.	Incapacitatea influenţării activităţilor esenţiale orientate spre exterior	Capacitatea influenţării activităţilor esenţiale orientate spre exterior
6.	Prezentul influenţează natura activităţilor esenţiale	Trecutul, prezentul şi viitorul influenţează natura activităţilor esenţiale
	◄	►

Nu vom analiza fiecare dintre aceste variabile, ci vom ilustra doar una dintre ele. De exemplu, prima variabilă indică *trecerea organizaţiei de la o stare în care o componentă (un subansamblu) conduce activităţile esenţiale ale organizaţiei (atingerea scopurilor, menţinerea sistemului intern, adaptarea la mediu) până la starea în care interacţiunile componentelor influenţează activităţile ei esenţiale*. Premisa de la care se porneşte este

următoarea : într-o organizaţie fiecare componentă are o oarecare influenţă asupra activităţilor esenţiale, însă nu egală, ci una care îi este necesară pentru a se menţine şi pentru a-şi exercita funcţia în ansamblu. Practic, această variabilă conţine în subtext următoarea ipoteză : dacă puterea se concentrează într-un subansamblu sau în câteva subansambluri, atunci este foarte probabil ca în plan uman să apară dificultăţi. Potrivit acestei variabile, profilul organizaţiei tradiţionale tinde spre stânga ; muncitorul îşi execută munca fără a şti ce se întâmplă pe ansamblu ; puterea este unilaterală, conducerea fiind cea care recompensează, sancţionează, controlează. În aceste condiţii, muncitorii devin ostili prin închistare psihologică, hiperemotivitate, reducerea comunicării ascendente. Dacă strategia managerială se centrează pe realizarea scopurilor, atunci va crea fără să vrea probleme dificile pentru menţinerea internă şi pentru adaptarea la exterior a sistemului. Profilul organizaţiei adaptive tinde, dimpotrivă, spre dreapta, componentele şi subansamblurile interacţionează. În aceste organizaţii există relaţii integrative între strategia piramidală, activităţile informale, trebuinţele individului ; puterea nu dispare, dar are altă origine şi altă distribuţie, ea fiind legată de obiectivele esenţiale, şi nu de cele particulare. Puterea fiecărei componente decurge din esenţialitatea ei în raport cu ansamblul (de exemplu, autoritatea unui individ va fi în funcţie de realizările sale). Influenţa mutuală a componentelor asigură unitatea ansamblului, cea care favorizează crearea unităţii fiind interacţiunea directă, de tipul faţă în faţă, a indivizilor. Într-o manieră asemănătoare sunt analizate şi ilustrate cu cercetări empirice şi celelalte variabile.

Problema practică pe care şi-o formulează Argyris este aceea a posibilităţilor elaborării unor strategii care să conducă organizaţia spre dreapta continuumului, şi deci să contribuie la creşterea succesului psihologic al indivizilor. El consideră că un asemenea fapt este fezabil. Dacă o organizaţie tinde spre dreapta continuumului, atunci individul se găseşte (sau se va găsi) într-un mediu în care : are o mare putere şi un mare control asupra universului său de muncă (variabila 1) ; percepe corect această putere şi acest control (variabila 2) ; obiectivele pe care le urmăreşte sunt centrale (variabila 3) ; exercită o influenţă reală asupra activităţilor orientate spre interior şi exterior (variabilele 4 şi 5) ; dispune de o mare perspectivă temporală (variabila 6) (vezi Argyris, 1970, p. 153).

Argyris are satisfacţia de a constata că modelul său integrat este în acord cu propunerile altor autori. Astfel, Shepard (1959) distingea organizaţiile *mecanice* de cele *organice* ; Bennis (1959) vorbea despre organizaţii *habituale* şi organizaţii de tipul *rezolvării de probleme* ; Likert (1961) postula diferenţierea sistemelor *autoritare* de cele *participative* etc. Or, asemănarea dintre organizaţiile organice, cele de tipul rezolvării de probleme sau de tip participativ şi organizaţiile adaptive descrise de Argyris este frapantă.

Chiar dacă aceste tipuri ideale de organizare nu se exclud reciproc, chiar dacă ele nu epuizează toate posibilităţile existente, oferă un model de interpretare a relaţiilor dintre om şi organizaţie, precum şi suficient de multe argumente în favoarea eficacităţii şi ineficacităţii organizaţionale.

4.2. *Relaţia dintre om şi organizaţie în termenii contractului psihologic*

O altă modalitate de conceptualizare a relaţiilor dintre om şi organizaţie este cea efectuată în termenii contractului psihologic. Unul dintre primii autori la care găsim o asemenea analiză este Edgar Schein (1965). Cele patru modele explicativ-interpretative ale omului formulate de Schein pornesc, în esenţă, după cum însuşi autorul lor mărturiseşte, de la două idei : una este cea a *motivaţiei*, alta este cea a *contractului psihologic*. Problema-cheie, fundamentală, cu care se confruntă organizaţiile şi conducătorii lor este cea a corelării şi integrării finalităţilor organizaţiilor cu interesele participanţilor. Una dintre soluţiile imaginate de Schein şi prezentată în cele patru modele este cea a contractului psihologic dintre angajatori şi angajaţi. „Ipoteza mea centrală priveşte faptul că măsura în care oamenii lucrează eficient, dovedesc loialitate şi entuziasm pentru organizaţie şi obiectivele ei, măsura în care sunt satisfăcuţi de munca lor depind de două condiţii : 1) gradul în care propriile expectaţii privind ceea ce le va oferi organizaţia şi ce vor oferi ei în schimb sunt adecvate expectaţiilor organizaţiei referitoare la aceleaşi aspecte ; 2) natura a ceea ce este considerat ca fiind schimb – bani pentru timpul consacrat muncii, satisfacerea nevoilor sociale în schimbul muncii dificile şi loialităţii, oportunităţi de autodezvoltare în schimbul productivităţii ridicate" (Schein, 1994, p. 99).

Contractul psihologic este, aşadar, „înţelegerea" dintre organizaţie şi individ în care fiecare se obligă la a „da" ceva şi a „primi" altceva. El poate fi mai simplu sau mai complex. Astfel, în primele două modele ale omului descrise de Schein (modelul omului economic-raţional şi modelul omului social), contractul psihologic este simplu, îngust, implicând schimbul unor servicii contra unor recompense extrinsece (economice sau sociale). În celelalte două modele (modelul omului autoactualizat ; modelul omului complex), contractul face obiectul unui alt tip de schimb, şi anume schimbul de şanse în vederea obţinerii recompenselor intrinsece (satisfacţia actualizării propriilor capacităţi) contra unui serviciu de calitate şi a unui efort creator. Ceea ce era un *pact de calcul* devine un *pact moral* care eliberează un mare potenţial necesar pentru realizarea obiectivelor organizaţiei. Contractul psihologic presupune o ajustare permanentă a părţilor contractante, a obiectivelor, intereselor, finalităţilor lor. Cu alte cuvinte, el are un caracter *renegociabil*, dat fiind că atât nevoile indivizilor, cât şi cele ale organizaţiei se schimbă de-a lungul timpului, necesitând episoade repetate de socializare organizaţională şi, mai ales, de schimbare a normelor organizaţionale. Schein emite ideea potrivit căreia contractul psihologic (specificul lui, forţa şi efectele acestuia) depinde, de fapt, de acceptarea sau respingerea normelor organizaţionale.

Normele organizaţionale sunt de două feluri – *esenţiale* sau *pivotale*, cum le numeşte Schein (aderarea la ele fiind o cerinţă a păstrării statutului de membru al organizaţiei) – şi *periferice* (adică dezirabil de a fi respectate, dar nu obligatorii). Din combinarea acestor două categorii de norme cu alte două categorii de comportamente organizaţionale (*acceptarea* şi *respingerea* lor) rezultă patru situaţii tipice pe care le prezentăm în tabelul 5.4, preluat după Schein.

Tabelul 5.4. *Situaţiile tipice ale contractelor psihologice*

		Norme esenţiale (pivotale)	
		Acceptare	Respingere
Norme periferice	Acceptare	Conformism	Rebeliune submisivă
	Respingere	Individualism creativ	Revoluţie deschisă

1) Acceptarea normelor pivotale şi a celor periferice conduce la situaţia de *conformism*, interpretată ca fiind modul ideal, perfect, de adaptare a individului la organizaţie, la ceea ce s-a realizat până la un anumit moment dat, fapt ce se soldează cu loialitate, dar şi cu lipsă de creativitate.
2) Acceptarea normelor periferice corelată cu respingerea normelor de bază generează situaţia numită *rebeliune submisivă*, practic individul mascându-şi comportamentele nonconformiste în raport cu normele de bază.
3) Respingerea ambelor seturi de norme dă naştere comportamentelor *revoluţionare*, ceea ce se finalizează cu pierderea (voluntară sau nu) a calităţii de membru al organizaţiei.
4) Acceptarea normelor de bază, însoţită de respingerea celor periferice, duce la ceea ce Schein a numit *individualism creativ*, adică la situaţia în care individul este preocupat atât de scopurile de bază ale organizaţiei, cât şi de manifestarea propriei identităţi, de disponibilizarea resurselor sale creative pentru a ajuta organizaţia să-şi atingă scopurile.

Situaţiile descrise de Schein ilustrează cel puţin două aspecte importante : 1) *caracterul flexibil* al contractului psihologic, acesta putând lua diferite „înfăţişări" (expresii) de-a lungul carierei organizaţionale a individului (un cadru didactic poate fi mai conformist la începutul carierei, pentru ca în perioada imediat următoare să fie marcat de creativitate, chiar de rebeliune, urmând ca spre final să tindă fie spre creativitate, fie spre conformism) ; 2) *responsabilitatea organizaţiei* în ceea ce priveşte generarea uneia sau alteia dintre cele patru situaţii, de felul cum se ocupă ea de trecerile de la o situaţie la alta depinzând, în final, eficienţa sau ineficienţa contractului psihologic, satisfacţia sau insatisfacţia generată de el. Acest al doilea aspect este deosebit de important deoarece ridică problema eficienţei situaţiilor descrise. Care dintre ele este mai eficientă ? – ne-am putea întreba. Oare contractul psihologic care maximizează creativitatea individuală este mai eficient decât cel care pune accent pe conformism ? Uneori da, alteori nu. Este uşor de imaginat, arată Schein, că, de cele mai multe ori, atât pentru organizaţie, cât şi pentru individ, stilul conformist este mult mai lejer. De aceea, devine absolut

imperioasă diagnosticarea consecinţelor potenţiale ale fiecărei situaţii în vederea promovării uneia dintre ele sau a trecerii de la una la alta. Ideea care trebuie avută permanent în vedere este cea a găsirii şi implementării acelor soluţii menite a permite părţilor contractante să treacă de la poziţii divergente la poziţii cât mai convergente posibil. Aceasta deoarece „eficacitatea finală a contractului este direct proporţională cu gradul de convergenţă a finalităţilor celor două părţi” (Zamfir, 1974, p. 145).

Anii ’90 şi următorii au adus o mai mare precizie terminologică şi o mai pregnantă îmbogăţire a problematicii contractului psihologic. În acest context, se disting contribuţiile unor autori cum ar fi : Rousseau (1995) ; Robinson (1996) ; Cavanaugh, Noe (1999) ; Sparrow (2000) ; Sparrow, West (2002) ş.a. Sparrow (2000), de exemplu, definea contractul psihologic ca „o înţelegere implicită şi deschisă asupra a ceea ce se oferă şi a ceea ce se primeşte şi cuprinde aşteptările comportamentelor reciproce care acoperă o gamă vastă de norme sociale şi de comportamente interpersonale”. După cum se poate observa, definiţia accentuează într-o mai mare măsură rolul unor elemente de ordin psihologic (percepţie, înţelegere, aşteptări, emoţii, comportamente etc.), ea acoperind mai bine chiar titulatura contractului.

Înţeles ca modul în care angajatorul şi angajatul îşi percep obligaţiile şi îndatoririle reciproce, promisiunile făcute, contractul psihologic se individualizează tot mai pregnant de contractul juridic. El are o determinare şi o încărcătură psihologică mult mai pregnantă faţă de contractul juridic, fiind influenţat de valori, tradiţii, credinţe, fie ale societăţii în general, fie ale partenerilor implicaţi ; de asemenea, el poartă amprenta istoriei şi particularităţile relaţiei dintre părţile implicate. Cu timpul începe să se vorbească nu despre contractul psihologic în general, ci despre diferite *tipuri* de contracte psihologice. D.M. Rousseau şi K.A. Wade-Benzoni (1994) au propus o tipologie a contractelor psihologice pornind de la cerinţele contractului (care pot fi specificate sau nu) şi de la durata lui (aceasta putând fi scurtă sau lungă) (vezi tabelul 5.5)

Indiferent de tipul de contract, când una dintre părţi îşi încalcă obligaţiile, cealaltă nu mai este obligată să le respecte pe ale sale şi contractul se desface, chiar dacă acest fapt nu este prevăzut expres într-un contract juridic.

Cele patru tipuri de contracte sunt inegal productive. Contractele de tipurile 1 şi 2 se asociază cu mai multe efecte negative, spre deosebire de contractele de tipul 3 sau 4, în care efectele pozitive sunt preponderente.

Cercetările recente interpretează contractul psihologic ca o *construcţie de tip umbrelă*, cuprinzând o gamă extrem de variată de fenomene psihologice, precum ar fi : încrederea, angajamentul organizaţional, comportamentul civic organizaţional, schimbul de aşteptări şi obligaţii etc. Progrese însemnate s-au făcut pe direcţia *operaţionalizării unor concepte* (aşteptări, credinţe, promisiuni, obligaţii), ca şi pe cea a *relaţionării fenomenelor psihologice* presupuse de el, chiar dacă fiecare dintre acestea avea o relaţie necunoscută cu celelalte. Deşi la un moment dat contractul psihologic a devenit „un coşmar analitic” (Guest, 1998), el a funcţionat „ca un larg cadru organizaţional de analiză, asemănător culturii sau competenţelor organizaţionale, şi a utilizat un limbaj care surprinde preocupări legate de noua relaţie de angajare” (Sparrow, West, 2002, p. 15).

Tabelul 5.5. *Tipologia contractelor psihologice*

		Cerinţe contractuale	
		Specifice	*Nespecifice*
Durata	*Termen scurt*	1. *Contracte psihologice tranzacţionale* a) au durată determinată, sunt sezoniere b) prescripţii clare despre salariu şi performanţe c) oferă posibilitatea adaptării facile a organizaţiei pe piaţa muncii d) implicare redusă, lipsă de fidelitate şi ataşament al salariaţilor	2. *Contracte psihologice tranziţionale* a) specifice perioadelor de tranziţie, ocazionate de reorganizări, fuziuni b) prescripţiile de performanţă ambigue şi nesigure c) angajaţii nu au încredere în şefii direcţi sau în firmă d) ei sunt neloiali şi predispuşi să părăsească organizaţia
	Termen lung	3. *Contracte psihologice echilibrate* a) specifice echipelor înalt implicate b) cerinţe contractuale bine specificate, orientate spre relaţii şi sprijin reciproc c) angajaţii sunt bine integraţi, fideli, au posibilitatea de promovare d) duc la încredere reciprocă	4. *Contracte psihologice relaţionale* a) prezente mai ales în firmele familiale b) presupun investiţii reciproce ale părţilor c) creează interdependenţă reciprocă şi stabilitate d) contează mai mult apartenenţa şi vechimea, şi nu performanţa e) rentabilitatea pe termen lung scade

Acesta este contextul în care a început să se vorbească din ce în ce mai mult despre *noul contract psihologic* comparativ cu *vechiul contract psihologic*, despre *noua* şi *vechea afacere* (Cavanaugh, Noe, 1999). Schimbarea opticii în înţelegerea şi interpretarea contractului psihologic a fost determinată de noile condiţii socioeconomice care impuneau noi solicitări şi obligaţii pentru angajatori şi angajaţi. Specificul cerinţelor trecute şi actuale cu privire la natura muncii şi a caracteristicilor relaţiilor de la locul de muncă a fost bine surprins de Anderson şi Schalk (1998) (vezi în acest sens tabelul 5.6).

Tabelul 5.6. *Caracteristicile contractelor psihologice vechi şi noi*

Caracteristici	Forma veche	Forma nouă
Focus	Securitate, continuitate, loialitate	Schimbare, angajament de viitor
Format	Structurat, predictibil, stabil	Nestructurat, flexibil, deschis pentru (re)negociere
Baze fundamentale	Tradiţie, justiţie socială, corectitudine	Forţe de piaţă, abilităţi de vânzare, valoare adăugată

Caracteristici	Forma veche	Forma nouă
Responsabilităţile angajatorului	Continuitate ; securitatea muncii ; training ; perspectiva carierei	Echitate (percepută), recompensă pentru valoarea adăugată
Responsabilităţile angajatului	Loialitate, performanţă satisfăcătoare, cooperare cu autoritatea	Interrelaţionare, inovare, implicare în îmbunătăţirea performanţelor, performanţe excelente
Relaţii contractuale	Formalizate, cel mai frecvent prin reprezentare colectivă	Responsabilităţi individuale
Managementul carierei	Responsabilitatea organizaţiei, cariere interne, planificate, facilităţi diverse	Responsabilităţi individuale ; cariere cu mai multe posibilităţi prin refolosirea abilităţilor personale

„Noul” cadru socioeconomic şi organizaţional a atras după sine o multitudine de modificări în maniera de interpretare a contractului psihologic. Fără a intra în prea multe detalii, considerăm că cele mai importante schimbări de optică, aşa cum au fost ele sesizate şi analizate de diferiţi cercetători (Ancona, 1996 ; Herriot, Pemberton, 1996 ; Turnley, Feldman, 1998), sunt următoarele :

- trecerea de la interpretarea contractului psihologic ca o relaţie paternală la interpretarea lui ca o relaţie de parteneriat ;
- diminuarea aspectelor relaţionale (socioafective) şi amplificarea componentelor tranzacţionale ;
- scăderea loialităţii managerilor faţă de angajatori (implicit faţă de organizaţii), însoţită de creşterea angajamentului faţă de tipul de muncă şi de profesie ;
- introducerea de către angajaţi în contractul psihologic a unor noi caracteristici psihologice, cum ar fi : valorile lor despre muncă, atitudinile, necesităţile motivaţionale, dispoziţiile şi competenţele personale ;
- trecerea în prim-planul investigaţiilor a unor probleme cum ar fi : formularea şi procesele de încălcare a contractului ; „răspunsurile” sau rezultatele produse de contractul psihologic ;
- evidenţierea rolului elementelor de schimb social din cadrul contractului prin considerarea înţelegerilor dintre cele două părţi ; altfel spus, deşi contractul psihologic este idiosincratic şi dependent de situaţie, s-a încercat să se vadă în ce fel schimbările actuale au impact asupra contractului de muncă ; teoria schimbului social este folosită pentru a arăta că diferiţi angajaţi par a reacţiona similar la încălcările sau respectarea contractului ;
- extinderea cercetărilor transculturale asupra contractelor psihologice, studiile de tip comparativ fiind extrem de sugestive (probleme precum ar fi : limitele puterii de negociere a angajaţilor şi a organizaţiilor ; influenţa credinţelor sociale şi culturale asupra tipurilor de schimburi negociabile într-un contract psihologic ; lărgirea zonei de negociabilitate în funcţie de cerinţe legale, obiceiuri, forma de negociere predominant individuală sau colectivă ; preferinţă pentru transparenţa contractelor ;

dezvoltarea mentalităţii de piaţă şi accesul angajatului la capital ; managementul contractului psihologic etc. – fac obiectul cercetărilor transculturale de ultimă oră) (vezi Rousseau, Schalk, 2000 ; Schalk, Rousseau, 2002).

Interpretarea relaţiei dintre om şi organizaţie din perspectiva contractului psihologic este extrem de productivă din punct de vedere teoretic, deoarece ea încorporează în sine multe dintre tipurile de comportamente organizaţionale ale oamenilor (conformiste, loiale, performanţiale, inovatoare sau, dimpotrivă, nonconformiste, violatoare, non-creative şi nonimplicative) pe care reuşeşte să le explice mai bine şi chiar să le influenţeze în sensul amplificării sau diminuării lor în mediile organizaţionale. Totodată, ea are şi o importanţă practică, deoarece sugerează modalităţi de optimizare şi de perfecţionare continuă. Am putea afirma că prin intermediul contractelor psihologice se reglementează, perfecţionează şi susţine implicarea părţilor în activităţile organizaţionale şi se facilitează predictibilitatea comportamentelor lor.

4.3. *Relaţia dintre om şi organizaţie în termenii congruenţei*

Concomitent cu interpretarea relaţiei dintre om şi organizaţie în termenii *contractului psihologic*, aceasta a început să fie conceptualizată în termenii unui nou construct teoretic, şi anume ai celui de *congruenţă persoană – organizaţie* (*P-O*). Deplasarea centrului de interes de pe un element al congruenţei dintre cele două entităţi, elementul angajării şi al încheierii contractului dintre ele, pe însăşi congruenţa ca atare, înţeleasă în expresia ei general integratoare, s-a datorat noilor condiţii presupuse de mediile organizaţionale. Reducerile de personal, schimbarea structurilor organizatorice, inovările proceselor calitative, reorganizarea locurilor de muncă, apariţia şi înmulţirea standardelor competitive etc. sunt tot atâţia factori care cereau cu necesitate flexibilizarea relaţiilor dintre om şi organizaţie şi, mai ales, compatibilizarea lor.

Noul construct (congruenţa persoană – organizaţie) începe să prindă contur, sunt avansate idei cu privire la formele sau tipurile de congruenţă, se operaţionalizează o serie de concepte subsumate, se stabilesc modalităţi şi instrumente de măsurare a gradului de congruenţă, se întreprind cercetări empirice, se formulează o serie de generalizări. Cu toate acestea, multă vreme *congruenţa P-O* a fost slab definită şi insuficient distinsă de alte fenomene/concepte mai mult sau mai puţin asemănătoare, cum ar fi, de exemplu, conceptul de *congruenţă persoană – mediu* (*P-M*). Rynes şi Gerhart (1990) descriau congruenţa ca fiind „eluzivă”, cu o definiţie inconsistentă şi imprecisă. Apoi, deşi unii autori (Judge, Ferris, 1992 ; Schneider, Goldstein, Smith, 1995) au elaborat lucrări de sinteză, trecând în revistă mai toate articolele publicate pe tema congruenţei P-O până la o anumită dată, puţine au fost tentativele de integrare a diverselor ei conceptualizări, operaţionalizări sau strategii de măsurare.

În legătură cu noul mod de conceptualizare a relaţiei dintre om şi organizaţie, se ridică o multitudine de întrebări, dintre care trei ni se par a fi esenţiale : 1) ce se include în congruenţa P-O ? ; 2) ce nu se include în congruenţa P-O ? ; 3) care sunt domeniile de interes ale congruenţei P-O cu valoare pentru mediile organizaţional-manageriale ? Vom încerca în cele ce urmează să răspundem pe scurt la aceste întrebări.

- *Ce se include în congruenţa P-O ?*

Într-o manieră foarte generală, şi de aceea nespecifică, congruenţa este definită ca o *compatibilitate între indivizi şi organizaţie*. Cum însă compatibilitatea poate fi conceptualizată într-o multitudine de moduri, au fost necesare delimitarea şi specificarea ei. Muchinsky şi Monahan (1987) au diferenţiat compatibilitatea suplimentară şi compatibilitatea complementară. Prima, *compatibilitatea suplimentară*, are loc atunci când o persoană „aduce ceva în plus, înfrumuseţează sau posedă caracteristici comune cu ale altor indivizi” ; cea de-a doua, *compatibilitatea complementară*, are loc atunci când „caracteristicile unei persoane *împlinesc* mediul sau *adaugă* la acesta ceea ce îi lipseşte” (Muchinsky, Monahan, 1987, pp. 269 şi 271). Mai târziu, Edwards (1998) a propus distincţia dintre necesităţi-oferte şi cereri-abilităţi care a stat la baza diferenţierii altor forme de compatibilităţi. Din perspectiva *necesităţi-oferte*, congruenţa P-O are loc atunci când organizaţiile satisfac nevoile, dorinţele şi preferinţele individului. Perspectiva *cereri-abilităţi* sugerează că va exista congruenţă atunci când un individ dispune de abilităţile necesare satisfacerii cererilor organizaţiei. Cei mai mulţi autori au utilizat şi investigat empiric numai una dintre aceste perspective, pierzându-le din vedere pe celelalte. Rareori s-a recurs la integrarea şi analiza unitară a perspectivelor de conceptualizare a congruenţei. De aici şi necesitatea elaborării unei definiţii comprehensive. Amy L. Kristof (1996), pornind de la datele existente în literatura de specialitate, elaborează o schemă ilustrativă pe care o preluăm şi noi (vezi figura 5.4).

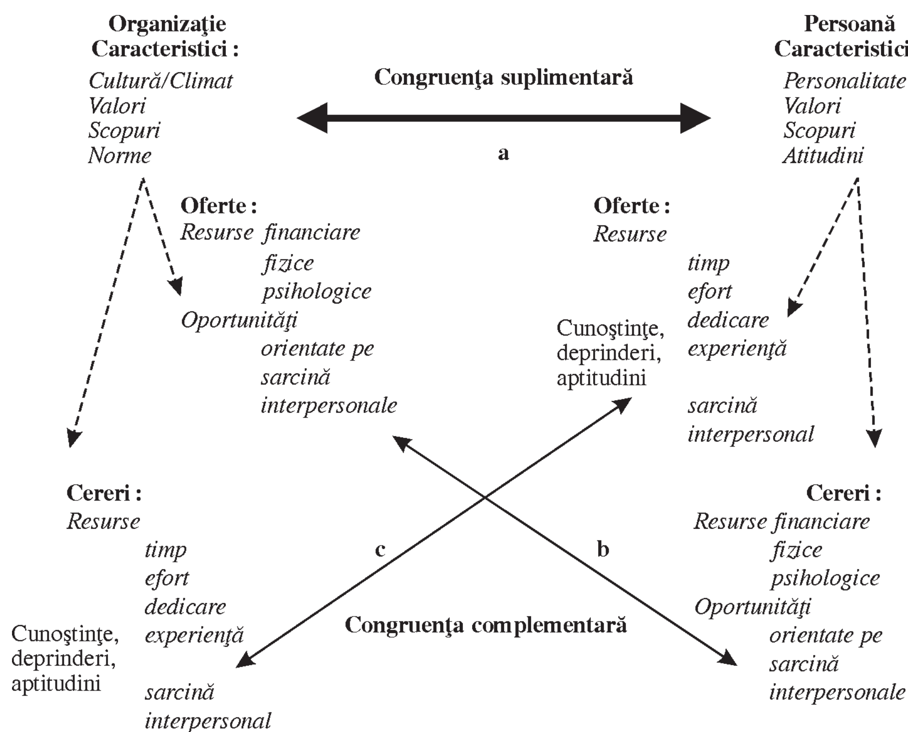


Figura 5.4. *Conceptualizări diverse ale congruenţei persoană – organizaţie*

Congruenţa suplimentară (săgeata *a*) apare ca fiind relaţia dintre caracteristicile fundamentale ale organizaţiei şi ale persoanei, pentru organizaţie acestea fiind cultura, valorile, scopurile, normele, iar pentru persoane, valorile, scopurile, atitudinile, personalitatea. Existenţa unei similarităţi între o organizaţie şi o persoană la nivelul acestor caracteristici echivalează cu existenţa congruenţei suplimentare.

Congruenţa complementară este descrisă în termenii a ceea ce oferă şi cer organizaţiile şi indivizii în cadrul contractelor de angajare, atât unele, cât şi altele fiind influenţate de caracteristicile fundamentale ale ambelor entităţi (aşa cum se vede din liniile punctate). Când ofertele organizaţiei (resurse financiare, fizice, psihologice şi oportunităţi centrate pe sarcină şi pe relaţii interpersonale) se întâlnesc şi se potrivesc cu cererile persoanelor (exact pe aceleaşi direcţii : resurse şi oportunităţi), apar relaţiile de congruenţă între P şi O (săgeata *b*). Similar, când cererile organizaţiei (resurse de timp, efort, dedicare, experienţă) se întâlnesc cu ofertele persoanelor (identice cu cele de mai sus), asistăm la apariţia aceloraşi relaţii de congruenţă P-O. Pornind de la aceste elemente, Kristof elaborează următoarea definiţie : „congruenţa P-O este compatibilitatea între oameni şi organizaţii care are loc atunci când : a) cel puţin una dintre entităţi oferă ceea ce cealaltă are nevoie sau b) acestea împărtăşesc caracteristici fundamentale similare – sau ambele" (Kristof, 2002, p. 387). Autoarea atrage atenţia asupra faptului că optimumul congruenţei P-O este atins atunci când nevoile fiecărei entităţi sunt satisfăcute de cealaltă şi când acestea împărtăşesc caracteristici fundamentale similare.

- *Ce nu se include în congruenţa P-O ?*

În mediile organizaţionale există multe alte elemente care sunt congruente unele cu altele, şi totuşi nu au fost încadrate în constructul pe care îl avem în vedere. Cele mai frecvent cercetate au fost următoarele : congruenţa persoană – vocaţie (P-V) ; congruenţa persoană – grup (P-G) ; congruenţa persoană – slujbă/*job* (P-J).

Congruenţa P-V (persoană – vocaţie) face obiectul nenumăratelor teorii vocaţionale. În cadrul acestora se postulează ideea potrivit căreia oamenii îşi aleg o ocupaţie în conformitate cu corespondenţa acesteia cu imaginea despre sine a persoanei sau cu gradul de similaritate între personalitatea individului şi cea a mediului vocaţional. Numai că aceste teorii, deşi fac predicţii asupra alegerii vocaţionale, nu contribuie la predicţiile congruenţei cu organizaţii specifice, chiar şi atunci când avem de-a face cu organizaţii ce dispun de un specific predominant vocaţional. Acest fapt i-a determinat pe diverşi autori să menţină relaţia P-V în afara congruenţei dintre P şi O.

Congruenţa P-G (persoană – grup) este definită ca o compatibilitate între indivizi şi grupurile lor de muncă. Compoziţia grupului, omogenitatea scopurilor, valorilor şi, câteodată, a personalităţilor membrilor grupurilor se dovedesc a fi buni predictori ai schemelor comportamentale şi atitudinale ale membrilor grupului. Dat fiind însă că grupurile pot avea uneori norme şi valori diferite de cele ale organizaţiei din care fac parte, şi congruenţa dintre un individ şi un grup va fi diferită de cea dintre un individ şi o organizaţie ; ca urmare, nici relaţia P-G nu poate fi inclusă în congruenţa P-O.

Congruenţa P-J (persoană – *job*), definită ca fiind compatibilitatea dintre abilităţile unei persoane şi cerinţele unei slujbe, a constituit obiectul a nenumărate investigaţii.

Numai că, de prea multe ori, termenul de *slujbă/job* a fost inadecvat definit, conducând la confuzii. Dacă prin *slujbă* înţelegem sarcinile pe care o persoană este de aşteptat să le îndeplinească în urma angajării, atunci concordanţa P-J ar trebui evaluată din perspectiva sarcinilor angajatului, şi nu din cea a organizaţiei în care se încadrează slujba respectivă. Or, şi acest fapt conduce către necesitatea diferenţierii congruenţei P-O de congruenţa P-J.

În consecinţă, vocaţia, grupul şi slujba au fost considerate aspecte ale mediului organizaţional şi, ca urmare, introduse în congruenţa persoană – mediu (P-M). Kristof consideră că, deşi diferitele aspecte ale mediului organizaţional sunt interrelaţionate, „există un suport conceptual şi empiric pentru distincţia dintre congruenţa P-O şi alte tipuri de congruenţă" (Kristof, 2002, p. 390). O asemenea distincţie este util de realizat din mai multe considerente : pentru a operaţionaliza corect conceptele respective ; pentru a alege cele mai potrivite modalităţi şi instrumente de măsurare ; pentru a putea realiza analize la diferite niveluri.

• *Care sunt domeniile de interes ale congruenţei P-O pentru psihologia organizaţional-managerială ?*

Kristof, trecând în revistă o impresionantă literatură de specialitate, arată că investigaţiile şi cercetările empirice dedicate congruenţei P-O s-au axat, în principal, pe trei aspecte organizaţionale : *comportamentele de intrare în organizaţie* (căutarea slujbei, alegerea slujbei, recrutarea, selecţia) ; *practicile de socializare* (individuale şi organizaţionale) ; *rezultatele pe termen lung atribuite congruenţei* (schimbarea atitudinilor, comportamentele prosociale, performanţele, efectele organizaţionale). Este imposibil să ne oprim asupra tuturor acestor probleme, şi mai ales asupra semnificaţiei lor pentru tema tratată. Totodată, nu putem trece cu uşurinţă peste ele. De aceea, vom schiţa doar câteva aspecte, care ni se par a fi mai relevante.

a) Comportamentele de căutare ale slujbei apar ca un antecedent al congruenţei P-O şi ca un bun predictor al optării pentru o slujbă sau alta. Candidaţii evaluează compatibilitatea dintre ei şi diferite companii în funcţie de reputaţia generală a firmei, de atitudinea faţă de produs, de starea anumitor arii funcţionale din cadrul firmei, oportunităţile de training şi avansare.
b) Trăsăturile de personalitate ale oamenilor au fost utilizate în calitate de predictori ai comportamentelor de alegere a unor slujbe. Persoanele cu nevoi de autorealizare preferă organizaţiile care încurajează şi răsplătesc efortul individual competitiv şi realizările obţinute, în timp ce persoanele cu nevoi materialiste preferă slujbele bine plătite. Persoanele caracterizate prin ambiţie, competitivitate, nerăbdare, ostilitate (specifice tipului A de comportament) preferă, de obicei, organizaţiile care cer standarde înalte de performanţă, spontaneitate, ambiguitate şi duritate. Aceste date arată că decizia de alegere a oamenilor este determinată de compatibilitatea dintre trebuinţe şi resurse, dintre trăsăturile individuale şi caracteristicile organizaţiei.
c) Congruenţa P-O este un factor critic în selecţia angajaţilor pentru un angajament pe termen lung şi pentru flexibilitate organizaţională. Selecţia celor compatibili cu cultura organizaţională contribuie la crearea unei forţe de muncă flexibile, ce poate fi utilizată în funcţie de cerinţe.

d) Socializarea oamenilor în cadrul organizaţiei prin intermediul învăţării contribuie mult la creşterea nivelului lor de compatibilitate cu organizaţia şi, în consecinţă, a eficienţei de-a lungul timpului.
e) Congruenţa P-O se asociază cu apariţia unor efecte pozitive la nivel individual cum ar fi : creşterea gradului de satisfacţie, diminuarea intenţiilor de părăsire a organizaţiei, formarea atitudinilor favorabile faţă de muncă, randamente înalte, niveluri scăzute de stres, comportamente prosociale.

Există însă şi un revers al medaliei. Unii autori susţin că gradele înalte de congruenţă P-O sunt favorabile doar în plan individual, nu şi organizaţional. Cu mulţi ani în urmă, Argyris (1957) afirma că organizaţiile cu prea mulţi oameni de „tipul potrivit" ar fi în pericol de scădere drastică a eficienţei şi de absenţă a inovaţiei. S-ar părea deci că beneficiile individuale se obţin cu preţul afectării eficienţei organizaţionale. Idei mai noi postulează chiar că nivelurile mai înalte ale unei *concordanţe slabe* P-O ar stimula maturizarea şi dezvoltarea organizaţiei. Asemenea controverse au generat însă şi remedii contra efectelor negative ale congruenţei P-O. Se sugerează, de exemplu, că nivelurile înalte ale congruenţei P-O ar fi dezirabile mai ales pentru nivelurile de execuţie ale organizaţiei, în timp ce managerii de la nivelurile mai înalte ar trebui selectaţi pentru eterogenitatea lor. Apoi, s-a afirmat că „nepotrivirile" ar fi mai importante pentru stadiile târzii ale maturizării organizaţiei, atunci când stagnarea ar putea promova declinul.

Cercetările empirice viitoare vor decela mai bine ponderea efectelor pozitive sau negative ale congruenţei P-O. Oricum, până în momentul de faţă ponderea efectelor pozitive este covârşitoare.

Bibliografie

ADLER, R.B. ; ROSENFELD, L.B. ; TOWNE, N. (1983), *Interplay : The Process of Interpersonal Communication*, Holt, Rinehart and Winston, New York.
ALLPORT, G.W. (1970), *Structure et développement de la personnalité*, Delachaux et Niestlé, Neuchâtel.
ALLPORT, G.W. (1981), *Structura şi dezvoltarea personalităţii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
ANANIEV, B.G. (1968), *Celovek kak predmet poznania*, Izdatelstvo Leningradskogo Universiteta.
ANCONA, D. *et al*. (1996), *The New Organization*, Ohio, Cincinnati, South-Western College Publishing.
ANDERSON, N. ; SCHALK, R. (1998), „The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behaviour*, 19.
ARGYRIS, C. (1970), *Participation et organisation*, Dunod, Paris
BALOGH, MIRELA (2000), „Vârstele de regresie", in BONCHIŞ, ELENA (coord.), *Dezvoltarea umană. Aspecte psihosociale*, Editura Imprimeriei de Vest, Oradea.
BIBERI, I. (1971), *Principii de psihologie antropologică*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

BOGDAN, CORINA (2000), „Maturitatea", in BONCHIŞ, ELENA (coord.), *Dezvoltarea umană. Aspecte psihosociale*, Editura Imprimeriei de Vest, Oradea.
BONCHIŞ, ELENA (2000), *Dezvoltarea umană. Aspecte psihosociale*, Editura Imprimeriei de Vest, Oradea.
BONCU, ŞT. (1999), *Psihologie şi societate*, Editura Erota, Iaşi.
BROWN, J.A.C. (1961), *Psychologie sociale de l'industrie*, Éditions de l'Épi, Paris.
BURNS, T. (1969) (ed.), *Industrial Man*, Penguin Books, London.
CAVANAUGH, M.A. ; NOE, R.A. (1999), „Antecedents and consequences of relational component of the new psychological contract", *Journal of Organizational Behaviour*, 20.
CAVANAUGH, J. (1993), *Adult Development and Aging*, Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.
CHÂTEAU, J. (1970), „Ce este un copil ? ", in DEBESSE, M. (red.), *Psihologia copilului de la naştere la adolescenţă*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
COSTA, P.T. ; McCRAE, R. (1980), „Still stable after these years : Personality as a key to some issues in adulthood and old age", in BALTES, P.B. (ed.), *Life-span development and behavior*, Academic Press, New York, vol. 3.
CRAIG, G. (1986), *Human Development*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, ed. a IV-a (1976 ; 1980 ; 1983 ; 1986).
CREŢU, TINCA (2001), *Psihologia vârstelor*, Editura Credis, Bucureşti.
D'HAINAUT, L. (1981), *Programe de învăţământ şi educaţie permanentă*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
DACEY, S. ; TRAVERS, J. (1996), *Human Development. Across the Lifespan*, ed. a III-a, McGraw-Hill, Boston (1991, 1994).
DE VITO, J. (1986), *The Interpersonal Communication Book*, ed. a IV-a, Harper & Row Publishers, New York.
DINU, M. (1999), *Comunicarea : repere fundamentale*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
DRUCKER, P.F. (1940), *The End of Economic Man. A Study of the New Totalitarism*, Heineman.
DRUCKER, P.F. (1942), *The Future of Industrial Man, A Conservative Approach*, John Day.
DUCK, S. (2000), *Relaţiile interpersonale : a gândi, a simţi, a interacţiona*, Editura Polirom, Iaşi.
DUNNETTE, M.D. ; KIRCHNER, W.K. (1965), *Psychology Applied to Industry*, Appleton Century Crofts, New York.
EDWARDS, J.R. (1991), „Person – job fit : A conceptual integration, literature review and methodological critique", *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, vol. 6.
ERIKSON, E.H. (1963), *Childhood and Society*, Norton, New York.
ERIKSON, E.H. (1968), *Identity Youth and Crisis*, Norton, New York.
FREIBERG, K.L. (1987), *Human development. A Life-Span Approach*, Jones and Bartlett Publishers, Boston, ed. a III-a.
GOLU, P. ; GOLU, M. (1968), „Probleme psihologice ale învăţării", *Revista de pedagogie*, nr. 8.
GOULD, L.R. (1972), „The phases of adult life. A study in developmental psychology", *American Journal of Psychiatry*, nr. 129, p. 5.
GOULD, R. (1978), *Transformations*, Simon & Schuster, New York.

GUEST, D. (1998), „Is the psychological contract worth taking seriously ? ”, *Journal of Organizational Behaviour*, nr. 19, nr. special.

HERRIOT, P. ; PEMBERTON, C. (1996), „Contracting careers”, *Human Relations*, nr. 49.

HERZBERG, F. (1971), *Le travail et la nature de l'homme*, Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

JUDGE, T.A. ; FERRIS, G.R. (1992), „The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions”, *Human Resource Planning*, 15 (4).

KIDD, J.R. (1981), *Cum învaţă adulţii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

KOHN, M.L. (1983), „Bureaucratic Man : A Portrait and Interpretation”, in KOHN, M.L. ; SCHOOLER, C. (eds.), *Work and Personality : An Inquiry into the Impact of Social Stratification*, Allex Norwood, New Jersey.

KRISTOF, A.L. (2002), „Person – Organization Fit : An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications”, in LEVINSON, D. (1978), *The Seasons of a man's life*, Knopf, New York.

LIEBENSTEIN, H. (1976), *Beyond Economic Man*, Cambridge University Press, Cambridge.

LÖWE, H. (1978), *Introducere în psihologia învăţării la adulţi*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

McGREGOR, D. (1969), *La dimension humaine de l'entreprise*, Gauthier-Villars Éditeur, Paris, Bruxelles, Montréal.

MITROFAN, IOLANDA (2001), „Terapia unificării. O nouă psihoterapie experienţială”, in ZLATE, M. (coord.), *Psihologia la răspântia mileniilor*, Editura Polirom, Iaşi.

MORALI-DANINOS, A. (1970), *La psychologie pratiquée*, Éditions Universitaires, Paris.

MUCCHIELLI, R. (1982), *Metode active în pedagogia adulţilor*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

MUCHINSKY, P.M. ; MONAHAN, C.J. (1987), „What is person – environment congruence ? Supplementary versus complementary models of fit”, *Journal of Vocational Behavior*, 31.

MUNTEANU, ANCA (1997), *Stadiile dezvoltării*, Editura Augusta, Timişoara.

NEUGARTEN, B.L. (1979), „Time, age and the life cycle”, *American Journal of Psychiatry*, 136.

OSLAND, J.S. ; KOLB, D.A. ; RUBIN, I.M. (2001), *Organizational Behavior. An Experiential Approach*, Prentice Hall, New Jersey.

PAVELCU, V. (1968), „Consideraţii cu privire la învăţarea afectivă”, *Revista de pedagogie*, nr. 8.

REIS, H.T. (1995), „Self-disclosure”, in MANSTEAD, A.S.R. ; HEWSTONE, M. (eds.), *The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.

ROBINSON, S.L. (1996), „Trust and breach of the psychological contract”, *Administrative Science Quarterly*, 41.

ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*, Sage, Thousand Oaks.

ROUSSEAU, D.M. ; SCHALK, R. (eds.) (2000), *Psychological contracts in employment : Cross-national perspectives*, Sage, Thousand Oaks.

ROUSSEAU, D.M. ; WADE-BENZONI, K.A. (1994), „Linking Strategy and Human Resource Practices : How Employee and Customer Contracts Are Created”, *Human Resources Management*, 33.

RYNES, S.L. ; GERHART, B. (1990), „Interviewer assesments of applicant „fit” : An exploratory investigation”, *Personnel Psychology*, 43.

SCHALK, R. ; ROUSSEAU, D.M. (2001), „Psychological Contracts in Employment", in ANDERSON, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C. (eds.) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publications, London.

SCHEIN, E. (1971), *Psychologie et organisations*, Hommes et Techniques, Paris.

SCHEIN, E.H. (1965 ; 1970 ; 1994), *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

SCHNEIDER, B. ; GOLDSTEIN, H.W. ; SMITH, D.B. (1995), „The ASA framework : An update", *Personnel Psychology*, 48.

SECUI, MONICA (2000), „Tinereţea", in BONCHIŞ, ELENA (coord.), *Dezvoltarea umană. Aspecte psihosociale*, Editura Imprimeriei de Vest, Oradea.

SIMON, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, MacMillan, New York.

SIMON, H.A. (1956), *Models of Man*, Wiley, New York.

SIMONS, S.A. ; KALICHMAN, S. ; SANTROCK, J.W. (1994), *Human Adjustement*, WCB Brown & Benchmark Publishers, Madison.

SPARROW, P. ; WEST, M. (2002), „Psychological and Organizational Effectiveness", in ROBERTSON, I.T. ; CALLIAN, M. ; BARTRAM, D. (eds.), *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd.

SPARROW, P.R. (2000), „The new employment contract", in BURKE, R. ; COOPER, C. (eds.), *The Organization in Crisis*, Basil Blackwell, London.

STEPANOVA, E.I. (1972), „Vozrastnîie harakteristiki intelekta vzroslîh", *Sovietskaia pedagohika*, 10.

STOETZEL, J. (1963), *La psychologie sociale*, Flammarion, Paris.

ŞCHIPOU, U. ; VERZA, E. (1997), *Psihologia vârstelor. Ciclurile vieţii*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

TOFFLER, A. (1973), *Şocul viitorului*, Editura Politică, Bucureşti.

TURNLEY, W.H. ; FELDMAN, D.C. (1998), „Psychological contract violations during corporate restructuring", *Human Resource Management*, 37.

VAILLANT, G. (1977), *Adaptation to life*, Little, Brown, Boston.

VANDER ZANDEN, J.W. (1985), *Human Development*, Alfred a. Knopf, New York, ed. a III-a (1978 ; 1981 ; 1985).

WHYTE, W.H. Jr. (1956), *The Organization Man*, Simon & Schuster, Inc., New York.

ZAMFIR, C. (1974), *Psihosociologia organizării şi a conducerii*, Editura Politică, Bucureşti.

Capitolul VI

Recrutarea şi selecţia personalului

Oamenii constituie una dintre cele mai importante resurse ale unei organizaţii. Unii autori sunt chiar tentaţi să considere că ei reprezintă o *resursă critică*, şi aceasta din cel puţin două motive : pe de o parte, pentru că întotdeauna vor avea „ceva” imprevizibil în conduitele şi comportamentele lor şi, pe de altă parte, deoarece ei sunt cei care gestionează celelalte resurse (fizice, financiare) ale organizaţiei, asigurând eficienţa sau ineficienţa ei. Tocmai de aceea, organizaţia trebuie să depună eforturi susţinute în vederea descoperirii, atragerii, selectării, formării, perfecţionării şi, atunci când este cazul, a reorientării resurselor umane. Două dintre acţiunile ce urmează a fi desfăşurate de organizaţie, şi anume recrutarea şi selecţia personalului, vor constitui obiectul capitolului de faţă.

1. Locul şi rolul recrutării şi selecţiei personalului în contextele organizaţionale

Recrutarea şi selecţia au fost incluse în ceea ce în mod tradiţional se numea activitatea de personal a organizaţiei, mai recent ele fiind încadrate în ceea ce se numeşte managementul resurselor umane (MRU).

Prin recrutare înţelegem ansamblul acţiunilor întreprinse de organizaţie în vederea localizării, identificării şi atragerii în organizaţie a oamenilor capabili de a îndeplini cerinţele posturilor şi de a asigura eficacitatea şi competitivitatea organizaţiei. Selecţia este acţiunea de alegere dintre mai mulţi candidaţi a acelora care corespund cel mai bine cerinţelor posturilor de muncă pentru care s-a făcut recrutarea. Din aceste definiţii simple derivă cel puţin două concluzii :

- importanţa cu totul deosebită pe care o au recrutarea şi selecţia pentru bunul mers al organizaţiei, de felul în care vor fi ele efectuate depinzând în mare măsură succesul organizaţional ;
- legătura dintre cele două acţiuni, în sensul că una (recrutarea) constituie o premisă indispensabilă pentru cealaltă, iar alta (selecţia) un efect care va purta amprenta calităţii recrutării şi, totodată, un feedback ce va putea declanşa un nou proces de recrutare.

În practica organizaţională, multă vreme acestor acţiuni nu li s-a acordat atenţia cuvenită, organizaţiile fiind interesate mai ales de gestiunea factorilor materiali, tehnici, tehnologici, financiari etc. Dovada cea mai concludentă o constituie accentul pus pe ceea ce se numea planificarea strategică a afacerilor (SBP – *Strategic Business Planning*). Chiar dacă se vorbea şi despre o planificare a mâinii de lucru, această acţiune era pur cantitativă şi asigurată de alte servicii decât cel de personal din cadrul organizaţiei. Cu timpul, începând de prin anii '70 şi continuând mai intens în anii '80, planificarea mâinii de lucru se converteşte în planificarea resurselor umane şi începe să fie încorporată în cadrul serviciului de personal. Chiar şi aşa însă, cele două tipuri de planificări nu erau legate între ele şi nici activităţile de planificare a resurselor umane, ca, de exemplu, cele de recrutare, selecţie, formare şi dezvoltare, evaluarea performanţelor etc., nu se inter-relaţionau unele cu altele. Prin anii '80 a apărut necesitatea expresă a integrării atât verticale, cât şi orizontale a celor două tipuri de planificări. O asemenea necesitate s-a impus datorită câştigării în importanţă a resurselor umane printre celelalte resurse ale organizaţiei, ca şi datorită legislaţiei sociale privind utilizarea resurselor umane care a contribuit la rigidizarea acestora, la apariţia unor dificultăţi privind angajarea, concedierea, părăsirea locului de muncă. Dacă o organizaţie putea să-şi controleze relativ bine modul de utilizare a resurselor financiare, tehnologice sau materiile prime, controlul asupra resurselor umane se diminuează. Iată de ce specialiştii (Odiorne, 1984 ; Helmke, 1984 ; Alpander, 1989 etc.) încep să militeze pentru necesitatea integrării verticale şi orizontale a ceea ce, într-o terminologie renovată, putem numi managementul strategic al organizaţiei (MSO) şi managementul resurselor umane. Preluăm o sugestie a lui Helmke şi Alpander şi o prezentăm, într-o formulă adaptată, în figura 6.1 :

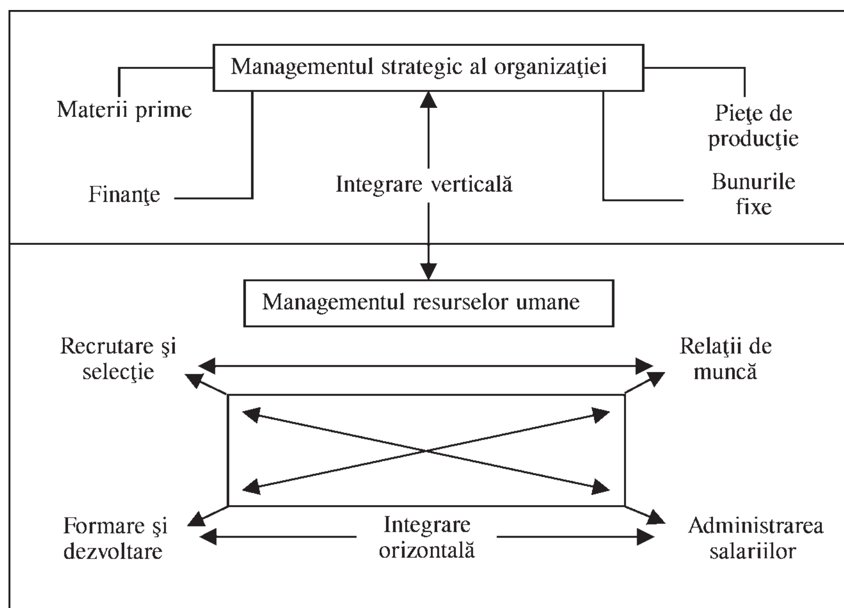


Figura 6.1. *Integrarea verticală şi orizontală a MSO cu MRU*

Schema sugerează, pe de o parte, că cele două forme de management (strategic şi al resurselor umane) se influenţează reciproc (integrarea verticală), iar, pe de altă parte, că activităţile şi acţiunile care cad sub incidenţa managementului resurselor umane sunt, de asemenea, într-o relaţie de interacţiune reciprocă (integrare orizontală). „Managementul resurselor umane, când este definit ca un proces sistematic de gestionare a achiziţiei, utilizării şi dispunerii personalului în vederea atingerii obiectivelor organizaţiei, reflectă o abordare total integrată" (Alpander, 1989, p. 32).

Ne-am referit la aceste câteva chestiuni introductive pentru a înţelege mai bine locul ocupat de recrutarea şi selecţia personalului în raport cu alte elemente/componente ale contextului organizaţional. Cât priveşte rolul celor două acţiuni, trebuie specificat încă de la început că toţi autorii care au scris despre ele se pronunţă în favoarea sublinierii importanţei lor maximale în asigurarea atât a succesului organizaţiilor, cât şi a supravieţuirii lor. Unii specialişti (Milcovich, Boudreau, 1991) consideră că recrutarea şi selecţia reprezintă baza întregului proces de asigurare cu personal a unei organizaţii, în timp ce alţii (Bernaud, 2000) sunt de părere că ele se situează în inima dezvoltării resurselor umane. G.A. Cole era de părere că recrutarea şi selecţia îndeplinesc un rol-cheie printre activităţile desfăşurate de organizaţii şi, continua el, oricât de mult am sublinia importanţa pe care o au procedurile eficiente şi eficace de recrutare şi selecţie, cu greu am exagera. „O organizaţie care este capabilă să găsească şi să angajeze personal capabil să-şi îndeplinească îndatoririle cu consecvenţă şi să-şi asume responsabilităţi sporite are o poziţie categoric mai avantajoasă în raport cu oportunităţile şi riscurile mediului ei de activitate decât cele care se luptă permanent să-şi alcătuiască şi să-şi păstreze forţa de muncă proprie" (Cole, 2000, p. 187). Importanţa recrutării şi selecţiei devine cu atât mai mare cu cât ele se pot asocia nu numai cu efecte pozitive, ci şi cu efecte negative, posibilele greşeli sau erori de recrutare şi selecţie aducând prejudicii organizaţiei.

Semnificaţia celor două acţiuni este atât de mare încât, la un moment dat, specialiştii au început să-şi pună problema priorităţii uneia în raport cu cealaltă. De exemplu, Lewis (1985) era de părere că, dată fiind creşterea pieţei muncii, dificultatea o reprezintă nu atât atragerea de candidaţi, cât găsirea modalităţii optime de a-i selecta. „Din punct de vedere practic, atragerea de candidaţi nu mai reprezintă o problemă, dar când sunt foarte mulţi devine extrem de dificil să organizezi lucrurile şi să decizi cui să oferi un loc de muncă" (Lewis, 1985, *apud* Cole, 2000, p. 194). La rândul lor, Milcovich şi Boudreau (1991) cred că, deşi în mod tradiţional se acordă mai multă atenţie selecţiei personalului, recrutarea ar trebui să deţină prioritatea deoarece o selecţie adecvată nu se poate realiza decât dacă există un număr mare de candidaţi dintre care să se facă alegerea celor competitivi. Iată cum unul şi acelaşi fapt – numărul mare de candidaţi – este folosit ca argument fie în favoarea susţinerii priorităţii selecţiei, fie a priorităţii recrutării. În realitate, ceea ce contează este nu numărul în sine al candidaţilor, ci calitatea acestora. Nu este deloc exclus ca o selecţie bună să se poată realiza uşor şi în condiţiile unui număr relativ mic de persoane recrutate, însă de calitate, bine dotate şi competitive. La fel de probabil este ca o selecţie să se realizeze dificil şi nesatisfăcător chiar dacă numărul candidaţilor este mare, însă de slabă calitate. Nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că numărul mare sau mic al candidaţilor recrutaţi capătă semnificaţie numai în raport cu

numărul posturilor vacante sau scoase la concurs în vederea ocupării lor. Problema priorităţii uneia dintre cele două acţiuni este, după opinia noastră, o falsă problemă. Adevărul este că fiecare îşi are importanţa ei care nu ar trebui exagerată în dauna celeilalte. Singura relaţie certă dintre recrutare şi selecţie este relaţia de succesiune, recrutarea fiind prima etapă, iar selecţia cea de a doua, urmând ca o continuare firească a celei dintâi. În aceste condiţii, pe bună dreptate se poate susţine că „recrutarea nu garantează că cei mai buni candidaţi vor fi selectaţi, totuşi ea asigură candidaţi de unde se pot selecta cei mai buni salariaţi" (Iosif, 2001, p. 139).

2. Activităţi preliminare comune pentru recrutarea şi selecţia personalului

Recrutarea şi selecţia personalului sunt precedate de alte activităţi fără de care ele ar fi aproape imposibil de realizat sau s-ar realiza la un nivel empiric şi spontan. Activităţile preliminare recrutării şi selecţiei sunt constituite din planificarea necesarului de personal, elaborarea fişei postului, stabilirea specificaţiilor de personal. Relaţia dintre toate aceste activităţi este prezentată sub o formă extrem de simplificată în figura 6.2 :

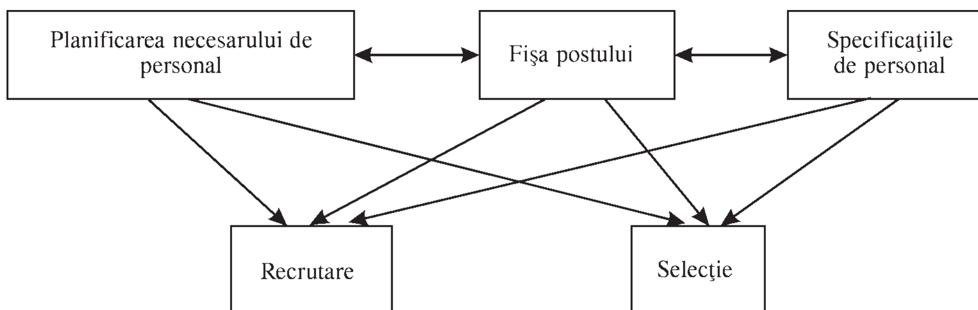


Figura 6.2. *Relaţiile dintre recrutare/selecţie şi alte activităţi preliminare*

Figura sugerează cel puţin două aspecte : 1) relaţiile de interacţiune şi interdependenţă dintre cele trei activităţi preliminare care se susţin şi se potenţează reciproc ; 2) rolul de premise sau de condiţii determinative sau facilitatoare al activităţilor preliminare în raport cu recrutarea şi selecţia personalului. Precizăm că activităţile preliminare îndeplinesc acest rol nu numai pentru recrutare şi selecţie, ci şi pentru alte activităţi de personal, cum ar fi cele de formare şi perfecţionare, de evaluare a performanţelor, de reorientare profesională etc., fapt care i-a determinat pe unii specialişti să le considere printre cele mai importante în gestiunea personalului sau în managementul resurselor umane. În cele ce urmează vom încerca să arătăm, fără a intra în foarte multe amănunte, rolul îndeplinit de cele trei activităţi preliminare în recrutarea şi selecţia personalului. Informaţii şi date suplimentare pot fi găsite în orice lucrare dedicată managementului resurselor umane (vezi, de exemplu : Peretti, 1987 ; Torrington, Hall, 1991 ; Werther, Davis, 1996 ; Belcourt, Bohlander, Snell, Sherman, 2002 etc.).

2.1. *Planificarea necesarului de personal*

Resursele umane constituie cea mai flexibilă şi chiar cea mai volatilă resursă, oamenii putând oricând să părăsească organizaţia, dintr-un motiv sau altul, uneori părăsirea organizaţiei fiind definitivă, alteori doar temporară. Existenţa în organizaţii a unui număr suficient de oameni şi, mai ales, a unora capabili şi competitivi devine o condiţie *sine qua non* a realizării obiectivelor organizaţiei şi a persistenţei acesteia în timp. De aceea, organizaţia trebuie să acorde o atenţie sporită cunoaşterii concrete şi exacte a situaţiei forţei de muncă în orice moment şi, în special, planificării anticipate a necesarului acesteia.

Planificarea resurselor umane este definită ca activitatea complexă, strategică de achiziţionare, utilizare, perfecţionare, păstrare sau eliberare a forţei de muncă dintr-o organizaţie. Mai exact, este „procesul dezvoltării şi implementării planurilor şi programelor utilizate pentru a asigura numărul corect şi tipul de indivizi care sunt disponibili la un anumit timp şi loc pentru a îndeplini nevoile organizaţionale" (Dolan, Schuler, 1994, p. 90). Cei doi autori citaţi, bazându-se pe informaţiile dintr-o serie de alte lucrări (Vetter, 1967 ; Schram, 1982), enumeră nu mai puţin de şase scopuri ale planificării resurselor umane dintre care unul are relevanţă pentru acţiunile de recrutare şi selecţie a personalului. Planificarea resurselor umane, scriu autorii citaţi, trebuie „să reducă costurile managementului resurselor umane ajutând managementul să anticipe surplusul sau deficitul de resurse umane şi să corecteze aceste dezechilibre înainte ca ele să devină costisitoare şi de necontrolat" (Dolan, Schuler, 1994, p. 91).

În existenţa şi evoluţia ei, organizaţia se confruntă cu nenumărate tipuri de situaţii vizând schimbarea totală sau parţială a obiectivelor, retehnologizarea proceselor de producţie, modificarea structurilor organizatorice, fuziunea cu alte organizaţii etc., toate acestea antrenând după ele mişcări, mai mari sau mai mici, de personal.

În legătură cu dinamica forţei de muncă dintr-o organizaţie, managerii trebuie să fie capabili să răspundă la întrebări de tipul :

- personalul existent este suficient ? (nu cumva este el sub- sau supradimensionat ?) ;
- există posturi vacante ? (câte ? ; care ? ; unde – în ce departament ? ; la ce niveluri ierarhice ?) ;
- posturile vacante sunt într-adevăr necesare ? (nu cumva atribuţiile lor ar putea fi redistribuite în alte posturi ?) ;
- n-ar fi posibilă sau chiar necesară desfiinţarea unor posturi ? (fără a se afecta îndeplinirea performantă a obiectivelor organizaţiei ?) ;
- câte posturi noi urmează a fi create pentru a face faţă cu succes unor nevoi şi constrângeri presante ? ;
- câte posturi urmează a fi vacantate – total sau provizoriu – într-o perioadă determinată de timp ca urmare a pensionărilor, demisiilor, concediilor de maternitate, a continuării studiilor, transferurilor, disponibilizărilor ? ;
- care este rata de fluctuaţie a personalului pe categorii de personal (manageri, ingineri, lucrători operativi) şi pe departamente ? (fluctuaţia personalului ilustrează proporţia

dintre numărul de angajaţi care părăsesc organizaţia şi efectivul mediu de angajaţi de pe tot parcursul anului) ;
- ce indice de stabilitate a forţei de muncă există într-o organizaţie ? (acest indice reprezintă raportul dintre numărul de angajaţi plecaţi, cu o vechime în serviciu de peste un an, şi numărul de persoane angajate în urmă cu un an) ;
- există pe piaţa externă persoane potenţiale care să posede cunoştinţele şi competenţele necesare organizaţiei la un anumit moment dat ?

Cu cât o organizaţie şi managerii ei dispun de tot mai multe şi cât mai relevante informaţii despre toate problemele enumerate, cu atât ea va fi mai capabilă să-şi realizeze în bune condiţii obiectivele prin gestionarea eficientă a resurselor umane. De exemplu, urmărind numărul de posturi vacante din organizaţii, ca şi localizarea acestora în structura organizatorică, managerii vor putea stabili mai exact amploarea proceselor de recrutare şi selecţie (numărul candidaţilor recrutaţi şi selecţionaţi ; metodele de recrutare şi de selecţie ; evaluarea anticipată a costurilor recrutării şi selecţiei etc.).

La o primă vedere, s-ar părea că planificarea necesarului de personal este un simplu joc statistic cu cifrele. În realitate, lucrurile sunt extrem de complexe, implicând nu doar aspecte/probleme cantitative, ci şi nenumărate aspecte/probleme calitative. Întrebările enumerate mai înainte demonstrează că managerii trebuie să deţină informaţii pertinente atât despre situaţia internă a organizaţiei, cât şi despre situaţia externă ; or, dacă prima se lasă mai uşor „dezvăluită”, cealaltă presupune o cunoaştere adâncită de ordin social, economic, tehnologic (schimbările înregistrate de forţa de muncă de-a lungul timpului ; gradul de dezvoltare – lent, accelerat, în declin – al economiei ; rata şomajului ; modificările produse în densitatea populaţiei ; tendinţele apărute în rândul absolvenţilor de liceu, colegiu, universitate privind orientarea profesională ; atitudinea sindicatelor faţă de piaţa externă a muncii etc. etc.). De exemplu, angajatorul trebuie să ştie că, atunci când piaţa externă este mai competitivă, organizaţia ar trebui să-şi perfecţioneze procesele/metodele de recrutare şi selecţie, dacă doreşte să atragă şi să-şi păstreze personalul. La cele de mai sus se adaugă şi faptul că planificarea necesarului de personal este, în esenţă, o activitate previzională care vizează nu doar luarea în calcul a situaţiilor existente la un moment dat în organizaţie, ci şi a celor viitoare ; or, cum viitorul este destul de imprevizibil, se înţelege de la sine că anticiparea lui este dificilă, iar uneori chiar eronată. Practic, managerul urmează a introduce într-o ecuaţie complexă informaţiile despre personalul existent într-o organizaţie, despre cel posibil a părăsi organizaţia, în fine, despre personalul posibil a fi atras şi păstrat în organizaţie. Rezultă trei situaţii tipice : 1) necesarul de personal previzionat este aproximativ la fel cu cel existent ; 2) necesarul previzionat este mai mic decât cel existent ; 3) necesarul previzionat este mai mare decât cel existent. Cum prima situaţie este mai rar întâlnită în practică (poate doar în cazul organizaţiilor cu un personal extrem de limitat şi stabil), urmează ca atenţia să se concentreze pe celelalte două. Recrutarea şi selecţia intervin cu precădere în echilibrarea celei de a treia situaţii, ele fiind cele care urmează a elimina deficitul de personal corespunzător calificat. Recrutarea şi selecţia sunt cele care, după reuşita expresie a lui Cole, asigură un permanent influx de „sânge proaspăt” în organizaţie. Iar dacă ele sunt

efectuate corespunzător, ar putea preveni „hemoragiile de personal”, atât de nefavorabile pentru organizaţie, pentru că, „dacă oamenii sunt mai tot timpul pe picior de plecare, este imposibil pentru organizaţie şi pentru compartimentele sale să realizeze acel nivel acceptabil de stabilitate necesar pentru continuitatea operaţiunilor” (Cole, 2000, p. 158).

2.2. *Elaborarea fişei postului*

După cum am arătat, recrutarea presupune atragerea personalului în vederea ocupării posturilor vacante, iar selecţia – reţinerea persoanelor care satisfac cel mai bine sau chiar maximal cerinţele diferitelor posturi. Se remarcă uşor că, pentru recrutarea şi selecţia personalului, postul ocupă locul central, el fiind elementul primordial de la care se porneşte. De aceea, cunoaşterea cât mai amănunţită a posturilor, a exigenţelor, condiţiilor şi constrângerilor presupuse de fiecare post în parte capătă o pondere deosebită în mediile organizaţionale. Modul de analiză şi descriere a postului va fi, printre altele, cel care va determina succesul sau eşecul acţiunilor de recrutare şi selecţie. Înainte de a intra însă în amănunte în legătură cu rolul descrierii postului în acţiunile de recrutare şi selecţie, să ne referim la câteva delimitări terminologice menite a preveni şi evita unele confuzii conceptuale.

În lucrările de psihologia muncii publicate mai demult (Tiffin, McCormick, 1967 ; Mucchielli, 1968 ; Le Maitour, 1969 ; Holban, 1970 ; Grandjean, 1972 ; Pufan, 1978) se vorbeşte mai ales despre analiza muncii (sau a profesiunii) şi despre analiza postului de muncă, prima fiind o descriere integrală şi multidimensională a activităţii profesionale, şi deci a profesiunii ca atare, a doua vizând analiza sarcinii sau a grupului de sarcini ce-i revin individului la un anumit loc de muncă. Rezultatele acestor două tipuri de analiză sunt consemnate în ceea ce poartă denumirea de *monografie profesională* sau *profesiogramă*. Mai recent, în lucrările dedicate managementului resurselor umane (Cole, 2000 ; Iosif, 2001 ; Pitariu, 2003), deşi se păstrează vechile noţiuni, mai frecvent sunt utilizate noţiunile de *fişa postului* şi *specificaţii de personal*, prima referindu-se la rezultatul obţinut în urma analizei postului, iar a doua la atributele psihologice pe care trebuie să le deţină individul care va ocupa sau care ocupă un anumit post. Fişa postului ar fi deci un fel de profesiogramă în miniatură (referindu-se la un post anume, şi nu la profesiune, în general), iar specificaţiile postului, corespondentul la ceea ce înainte era desemnat prin termenul de *psihogramă*. Apropiate de aceste accepţiuni sunt şi delimitările făcute în limba engleză între *job description* (echivalentul descrierii postului, cu rezultatul ei final, fişa postului) şi *job specification* (echivalentul specificaţiilor postului). Muchinsky observa pe bună dreptate că, de fapt, există două tipuri de analiză, una orientată şi centrată pe muncă (*job-oriented analysis*), alta orientată şi centrată pe muncitor (*worker--oriented analysis*) (Muchinsky, 2000, pp. 67-71). În fond, fişa postului cuprinde şi specificaţiile de personal ; dată fiind însă importanţa lor psihologică, preferăm să le considerăm separat, de sine stătătoare.

Rezultă din cele de mai sus că fişa postului este un document elaborat în urma unui amplu proces de analiză ce cuprinde activităţile-cheie ale practicantului, responsabilităţile acestuia, contextul muncii, rolul îndeplinit de persoană în exercitarea muncii. În esenţă,

fişa postului trebuie să conţină informaţii referitoare la : 1) denumirea postului ; 2) activităţi şi procedee de muncă ; 3) condiţiile mediului fizic/natural în care se desfăşoară munca ; 4) condiţiile sociale ale muncii ; 5) condiţiile de angajare. În funcţie de natura şi complexitatea postului, de nivelul ierarhic la care este el amplasat (executoriu sau de conducere), fişa postului poate fi mai amplă, mai detaliată sau, dimpotrivă, mai condensată. De exemplu, se poate elabora o fişă generală pentru profesiunea de cadru didactic, care necesită însă a fi detaliată în funcţie de nivelul la care această profesiune este exercitată (preuniversitar sau universitar), dar şi de diferenţierile interioare care apar între posturile amplasate la acelaşi nivel (preparator, asistent, lector, conferenţiar, profesor – la nivelul învăţământului universitar). De asemenea, se poate elabora o fişă generală a postului pentru personalul de conducere. Cum însă activitatea de conducere se desfăşoară la niveluri ierarhice diferite, mult mai utilă ar fi întocmirea unei fişe pentru postul de *top manager*, a alteia pentru cel de *middle manager* şi, în fine, o a treia pentru postul de *first manager*. Apoi, dat fiind faptul că activitatea managerială are obiective diferite, existând anumite tipuri de manageri (de personal, de resurse financiare, de marketing etc.), elaborarea fişelor specifice acestor posturi s-ar dovedi mult mai utilă în practică (o fişă de descriere a postului de manager de personal se găseşte în Cole, 2000, pp. 165-167).

Metodologia elaborării fişelor de post este extrem de complicată, informaţii pertinente putând fi găsite în lucrările dedicate managementului resurselor umane (vezi, printre altele : Torrington, Hall, 1991 ; Heneman, Heneman, Judge, 1997 ; Pitariu, 2003 etc.). Ea ridică probleme cu privire la : stabilirea scopurilor concrete ale analizei posturilor ; obţinerea sprijinului angajaţilor, conducerii şi sindicatului în vederea demarării acestui demers ; stabilirea persoanelor care urmează a întreprinde asemenea studii ; alegerea metodelor de recoltare a datelor ; întocmirea listei de verbe specifice pentru descrierea categoriilor de posturi ; redactarea fişelor de post etc. Dacă la toate acestea adăugăm şi presiunile la care sunt supuşi analiştii de posturi de către angajaţi pentru ca anumite caracteristici ale postului să figureze în fişa postului respectiv, iar altele nu, vom înţelege şi mai bine dificultatea demersului în cauză. Nu de puţine ori se întâmplă ca varianta de fişă de post propusă de analistul specialist să se afle la discreţia managerului general, care va fi de acord sau nu cu ea. Se impune, de aceea, ca în elaborarea fişelor de post să se recurgă la metode, procedee şi modalităţi complexe şi variate. Doi autori români propun într-o formă aplicativă câteva dintre acestea : grila de observaţie ; ghidul de interviu ; chestionarul de analiză a postului ; fişa de descriere a postului ; fişa exigenţelor postului (vezi Constantin, Stoica-Constantin, 2002).

Nu asupra acestor probleme dorim să stăruim, ele depăşind cadrul lucrării noastre. Ceea ce ne interesează este să arătăm în ce măsură fişele posturilor condiţionează (pozitiv sau negativ) recrutarea şi selecţia personalului. Este de domeniul evidenţei că însăşi existenţa acestor fişe se instituie într-o premisă favorabilă, dat fiind că de cele mai multe ori asemenea fişe nu există, mai ales în cazul posturilor nou create sau apărute în urma recombinării atribuţiilor altor posturi. Or, necunoscându-se sarcinile, atribuţiile şi responsabilităţile unor posturi, nu se va şti ce tipuri de persoane (cu ce calificări, cu ce experienţă, cu ce cunoştinţe etc.) vor trebui atrase şi selecţionate de organizaţie. Cu cât

fişele de post vor fi mai vagi, mai ambigue şi chiar prost elaborate, cu atât acţiunile de recrutare şi selecţie vor fi în „suferinţă”, înregistrându-se efecte negative atât pentru organizaţie, cât şi pentru individ. Nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că multe dintre unităţile/conţinuturile informaţionale din fişele de personal vor figura în anunţurile de recrutare având rol de acroşaj sau de descurajare a unor candidaţi pentru a se prezenta în vederea ocupării unui post. De exemplu, anunţul „Căutăm tânăr între 25 şi 35 de ani, licenţiat, cunoscător a cel puţin două limbi străine, de preferinţă engleza şi germana, capabil de a lucra la calculator. Salariu bun, cu posibilităţi de avansare rapidă” îi va încuraja pe toţi cei care satisfac aceste condiţii să candideze pentru postul scos la concurs şi îi va descuraja pe cei care nu satisfac condiţiile respective. De asemenea, conţinuturile informaţionale ale fişelor de post vor orienta procesul selecţiei (amploarea şi durata lui, metodele ce vor fi folosite, strategia mai relaxată sau mai „dură” a selecţiei etc.). Pornind de la anunţul de mai sus, selecţionerul îşi va rezerva relativ puţin timp pentru examinarea candidaţilor, două metode (studiul dosarului şi testele de cunoştinţe şi de îndemânări practice) fiindu-i suficiente. În alte condiţii, metodologia selecţiei poate fi mult mai complicată, în funcţie de solicitările candidaţilor pe direcţia ofertei de cunoştinţe, capacităţi, aptitudini etc.

Aşadar, fişele de post se dovedesc a fi utile în procesele recrutării şi selecţiei atât pentru organizaţie, cât şi pentru individ. Pentru organizaţie, ele sunt un mijloc de cunoaştere exactă a condiţiilor în care se desfăşoară activitatea unui post de muncă, precum şi un instrument util recrutorilor şi selecţionerilor în demersurile lor concrete. Pentru individ, ele îndeplinesc mai ales un rol de informare şi de stimulare în vederea încadrării sau nu în demersurile recrutării şi selecţiei.

2.3. *Stabilirea specificaţiilor de personal*

Specificaţiile de personal, purtând şi denumirea de *profil psihologic al candidatului*, se referă la capacităţile strict psihologice pe care trebuie să le deţină candidatul ce aspiră la un post dintr-o organizaţie. În principal, ele cuprind informaţii cu privire la cunoştinţele, aptitudinile şi însuşirile personale (atributele personalităţii) necesare candidatului în vederea îndeplinirii la un standard acceptabil de performanţă a sarcinilor şi atribuţiilor specifice unui post de muncă. După cum arătam ceva mai înainte, ele sunt înscrise chiar în fişa postului. Noi preferăm să le considerăm ca fiind un element de sine stătător, datorită semnificaţiei şi încărcăturii lor psihologice. Dacă unele conţinuturi informaţionale ale fişelor de post pot fi stabilite şi de nepsihologi, specificaţiile de personal nu pot fi concepute decât de psihologi, în urma unei analize şi investigaţii profunde şi a posturilor de muncă, şi a oamenilor, în vederea realizării unei concordanţe anticipate sau reale între ceea ce în mod tradiţional poartă denumirea de exigenţe profesionale şi capacităţi personale. Identificarea şi clasificarea specificaţiilor de personal, dar mai ales alocarea lor diferenţiată fiecărui post de muncă sunt demersuri extrem de dificile. De exemplu, nu este suficient să stabilim că o anumită profesie presupune precizia motorie ca exigenţă profesională sau ca specificaţie de personal ; mai mult, este necesară precizarea conţinutului specific al acestei exigenţe pentru diferitele categorii de posturi,

deoarece precizia motorie va fi necesară în grade diferite şi în variante diverse în profesiuni cum ar fi cea de strungar, electronist, sudor, operator de calculator etc. Proporţia de precizie motorie, ca şi felul ei diferenţiat pe tipuri de posturi nu vor putea fi precizate decât de specialişti psihologi în urma unor complexe analize psihologice ale muncii şi ale postului. Asemenea analize trebuie să interpreteze specificaţiile de personal nu ca simple „elemente" componente ale unei aptitudini sau ca simple denumiri ale unor însuşiri, ci ca adevărate structuri aptitudinale, ce presupun componente diverse şi strâns interrelaţionate. Revenind la exemplul preciziei motorii ca aptitudine complexă, psihologul urmează a stabili o serie de aspecte de tipul următor : dimensiunile anatomo-fiziologice şi neurologice ale preciziei motorii ; dimensiunile ei psihologice (atenţia concentrată şi susţinută, sensibilitatea kinestezică, coordonarea senzorio-motorie şi optico-manuală, contingenţa preciziei cu afectivitatea, caracterul etc.) (*apud* Pitariu, 1983, p. 54).

Deşi cele trei operaţii la care am făcut referinţă mai sus – identificarea, clasificarea şi specificarea diferenţiată a exigenţelor profesionale – sunt dificil de realizat, există în literatura de specialitate încercări de acest fel. Ne vom referi cu titlu de exemplu doar la câteva dintre ele.

• Planul în şapte trepte elaborat de Alec Rodger prin anii '50 s-a dovedit a fi, după aprecierea lui Cole, cel mai popular model folosit în Marea Britanie pentru redactarea specificaţiilor de personal. Cele şapte puncte ale acestui plan sunt următoarele : 1) atribute fizice (stare de sănătate, forţă fizică, energie, aspect fizic exterior) ; 2) exigenţe educaţionale (studii, pregătire profesională, experienţă) ; 3) nivelul general de inteligenţă (corelat cu capacitatea de efort intelectual) ; 4) aptitudini speciale (tehnice, organizatorice, ştiinţifice etc.) ; 5) domeniile de interes personal (interpretate şi evaluate din perspectiva rolului lor în influenţarea performanţelor pe post) ; 6) trăsături de personalitate (temperament, caracter etc.) ; 7) circumstanţe speciale (anumite restricţii şi constrângeri impuse de post). Aceste specificaţii de personal în forma lor generală sunt aplicate şi adaptate pentru fiecare post în parte. Totodată, se recurge şi la gruparea lor în două categorii : specificaţii esenţiale (fără de care o persoană nu poate ocupa un anumit post) şi specificaţii de dorit (dezirabile, dar care nu împiedică angajarea pe un post oarecare). Cu cât specificaţiile esenţiale vor fi mai numeroase, cu atât ele devin mai restrictive şi vor îndeplini rolul de eliminare din start a numeroşi candidaţi pentru un anumit post. Relaţia dintre cele două categorii de specificaţii este în strictă dependenţă de caracteristicile postului respectiv şi de particularităţile pieţei forţei de muncă. Dacă un post de muncă presupune o specificaţie de personal foarte restrictivă (o anumită vârstă, un anumit sex, un anumit nivel de studii), ea trebuie precizată ca atare în anunţul de recrutare ; dacă însă specificaţia respectivă nu este atât de importantă, ea trebuie formulată într-o manieră mai generală (de pildă, cu ajutorul formulei : de dorit, de preferat etc.). La fel de importantă este şi situaţia prezentă pe piaţa muncii. Dacă forţa de muncă este abundentă, atunci specificaţia de personal se redactează într-o manieră mai exclusivistă decât în cazul în care piaţa de muncă este deficitară. În această ultimă situaţie, specificaţia de personal este prezentată într-o manieră mai vagă, mai permisivă, pentru ca angajatorii să fie siguri că „ajung să prindă în plasă măcar câţiva candidaţi" (Cole, 2000, p. 194).

• Modelul KSAO, elaborat de E.A. Fleishman prin anii '60, are drept scop stabilirea competenţelor specifice unui anumit post care ar putea avea impact asupra reuşitei (sau eşecului) viitorului salariat. Atributele psihice avute în vedere sunt următoarele: K = *Knowledge* (cunoştinţe); S = *Skills* (deprinderi); A = *Ability* (aptitudini); O = *Other personal characteristics* (însuşiri personale). Atributele psihice ale candidatului (salariatului) ar putea fi reduse la următoarele: ce ştie; ce trebuie să facă; ce capacităţi şi potenţialităţi trebuie să posede pentru a fi performant; ce particularităţi individuale relevante deţine. Metoda lui Fleishman (compusă din două părţi şi 73 de rubrici) oferă un model satisfăcător pentru a trece de la un post, de la un grup de sarcini sau de la o sarcină elementară la o competenţă elementară care poate fi măsurată. Psihologii francezi au adoptat metoda lui Fleishman în două versiuni: una pentru aptitudini cognitive, fizice, psihomotorii şi senzoriale; alta pentru competenţe interpersonale şi sociale (vezi Fleishman, 1992; 1998). Din păcate, metoda actuală are o serie de limite: este parţială în reperarea competenţelor, din modelul lui Fleishman reţinându-se doar A = aptitudinile şi O = însuşirile personale; nu oferă nici un fel de indicaţii cu privire la alegerea testelor şi metodelor de evaluare a corespondentelor competenţelor reperate; experţii sunt supuşi subiectivităţii, fapt care impune recurgerea la un număr mare de evaluatori (în practica obişnuită a recrutării şi selecţiei, utilizarea a 30 de experţi care evaluează 73 de dimensiuni s-ar putea dovedi a fi dificilă); metoda în sine nu este suficientă în condiţiile în care posturile de muncă se află astăzi într-o evoluţie extrem de rapidă (vezi Bernaud, 2002, p. 115).

• PAQ (Position Analysis Questionnaire), chestionarul conceput de E.J. McCormick, R.C. Mecham şi P.R. Jeanneret prin anii '70, cuprinde 195 de întrebări împărţite în şase diviziuni: 1) informaţii de intrare (vizuale, auditive etc., procese senzoriale şi de percepţie; activităţi de estimare); 2) procese mentale (procesarea informaţiilor, luarea deciziilor, utilizarea informaţiilor învăţate); 3) randamentul muncii (condiţionat de folosirea echipamentelor, instrumentelor, activităţilor manuale, de nivelul efortului fizic etc.); 4) relaţiile cu alte persoane (de intercomunicare şi de alte feluri; tipuri de contacte personale cerute de muncă; dirijarea altor persoane şi autodirijarea); 5) contextul muncii (fizic, social, personal); 6) alte caracteristici ale muncii (program de lucru, exigenţe, responsabilităţi, câştig etc.). Întrebărilor li se aplică şase tipuri de scale: gradul de utilizare a elementului respectiv al activităţii (U); cantitatea de timp necesitată de utilizarea elementului respectiv (T); importanţa elementului pentru muncă (I); posibilitatea/probabilitatea de apariţie a elementului respectiv (P); cod special la unele întrebări (S); aplicabilitatea elementului (A). Scala A are două trepte, iar toate celelalte, şase trepte (notate de la 0 la 5), fiecare gradaţie având propria sa specificare (descriere). În urma cercetărilor efectuate au fost stabilite 74 de atribute psihice. Autorii au propus şi o matrice care pe linii prezintă cele 195 de întrebări, iar pe coloane cele 74 de atribute psihice. În fiecare casetă a matricei figurează o serie de valori cu privire la relevanţa elementelor muncii pentru fiecare atribut psihic. Valoarea unui atribut psihic se află prin media valorii itemilor din chestionar, deci pornindu-se de la toate elementele activităţii (vezi Pitariu, 1983, p. 60; Dolan, Schuler, 1994, pp. 73-74; Iosif, 2001, pp. 63-64). PAQ-ul, extrem de utilizat în ţările de limbă engleză, a fost adaptat în România de

Ghigeanu (1979), iar în Franţa de Loarer, Vrignaud, Loss (1988). Un studiu efectuat asupra profesiunilor (prin PAQ-ul în varianta franceză) şi asupra aptitudinilor ocupanţilor unor posturi (prin bateria de teste de aptitudini generale GATB) a pus în evidenţă existenţa unor corelaţii satisfăcătoare, fapt care i-a determinat pe autori să recomande reţinerea PAQ-ului „ca o soluţie interesantă pentru asigurarea trecerii de la descrierea posturilor la caracteristicile persoanelor" (Loarer, Vrignaud, Coutier, 2002, pp. 86-87). Specialiştii apreciază că datele obţinute cu PAQ pot fi utilizate în vederea estimării aptitudinilor cerute de un anumit post sau de o anumită profesie, derivându-se de aici cu uşurinţă o strategie de selecţie corelată cu testele la care se poate recurge.

- PMPQ (Professional and Managerial Position Questionnaire), chestionarul elaborat de J.L. Mitchell şi E.J. McCormick prin anii '90 pentru analiza muncii în poziţiile manageriale (ingineri, tehnicieni, supraveghetori etc.), este compus din trei părţi (funcţiile în muncă ; cerinţele personalului ; alte informaţii) şi conţine un număr de 108 itemi. Funcţiile în muncă sunt grupate în şase categorii (planificare şi programare ; informaţie şi idei procesate ; realizarea de judecăţi ; comunicare ; activităţi şi relaţii interpersonale ; activităţi tehnice). Cerinţele personalului se referă la calificările necesare obţinerii performanţei şi sunt grupate în două categorii : dezvoltarea personalului (educaţie, antrenament, experienţă) şi calităţile personalului (trăsături de personalitate). Alte informaţii se cer cu privire la responsabilităţile managerilor în supraveghere şi în resursele organizaţiei. Chestionarul are mai multe scale, fiecare prevăzută cu o serie de trepte.

În literatura de specialitate sunt citate încă multe alte metode şi tehnici de analiză a posturilor, asupra cărora nu mai stăruim însă. Notăm doar cu titlu de exemplu câteva dintre ele : JEI (Job Element Inventory) ; FJA (Functional Job Analysis) ; CIT (Critical Incidents Technique) ; GOJA (Guidelines-Oriented Job Analysis) (vezi Schuler, Huber, 1993, pp. 165-167).

3. Recrutarea personalului

3.1. *Scopuri şi mijloace*

Recrutarea personalului ca acţiune complexă de gestionare a resurselor umane are mai multe scopuri, dintre care mai importante sunt următoarele :

– să determine nevoile prezente şi viitoare de personal ale organizaţiei în acord cu planificarea resurselor umane şi cu analiza muncii ;
– să mărească numărul candidaţilor pentru *job*-uri calificate cu un cost minim al organizaţiei ;
– să ajute creşterea ratei de succes a procesului de selecţie prin reducerea numărului candidaţilor mai puţin calificaţi sau supracalificaţi ;
– să ajute reducerea probabilităţii ca aplicanţii, o dată recrutaţi şi selecţionaţi, să părăsească organizaţia după o scurtă perioadă de timp ;
– să responsabilizeze organizaţia pentru programe de acţiune şi alte obligaţii legale şi sociale în ceea ce priveşte compoziţia forţei de muncă ;

– să crească eficienţa indivizilor şi organizaţiei pe perioade scurte şi lungi de timp ; să evalueze eficienţa variatelor tehnici şi locaţii de recrutare pentru toate tipurile de aplicanţi (candidaţi) pentru *job*-uri (vezi Schneider, Schmitt, 1986 ; Schuler, Huber, 1993 ; Dolan, Schuler, 1994 ; Belcourt, Bohlander, Snell, Sherman, 2002) ;

Asemenea scopuri nu pot fi însă realizate decât dacă organizaţia recurge la un ansamblu diversificat şi coerent de activităţi, concepute ca părţi componente ale recrutării. Aceste activităţi constau în :

– determinarea nevoilor organizaţiei pe termen lung şi scurt (prin denumirea *job*-urilor şi a nivelului lor în organizaţie, în funcţie de constrângerile interne ale organizaţiei şi externe ale mediului ambiant) ;
– informarea asupra candidaţilor potenţiali (atât a celor din interiorul organizaţiei, cât şi a celor de pe piaţa muncii) ;
– conceperea materialelor eficiente de recrutare : fişele de post, anunţuri publicitare, ghiduri de interviuri pentru recrutare etc. ;
– dezvoltarea unui program sistematic şi integrat de recrutare în acord cu alte activităţi de resurse umane (cum ar fi cele de planificare, de formare şi dezvoltare personală, de management al carierei etc.) şi cu cooperarea şefilor de departamente ;
– obţinerea unui număr de candidaţi calificaţi pentru posturile scoase la concurs ;
– înregistrarea numărului şi calităţii candidaţilor pentru posturi obţinute prin variate surse şi metode de recrutare ;
– urmărirea candidaţilor angajaţi şi neangajaţi pentru a evalua eficienţa eforturilor de recrutare ;
– îndeplinirea tuturor acestor activităţi într-un cadru legal.

Simpla denumire şi înşiruire a activităţilor de recrutare demonstrează cel puţin două aspecte : pe de o parte, problematica proprie recrutării personalului (sursele şi metodele obţinerii candidaţilor ; evaluarea eficienţei procesului recrutării etc.) şi, pe de altă parte, posibilitatea înlănţuirii lor într-o schemă logică ce ar putea servi drept ghid în recrutarea personalului. Prezentăm o asemenea schemă în figura 6.3.

Pornind de la această schemă, ca şi de la informaţiile existente în literatura de specialitate referitoare la componentele ei, încercăm să precizăm în continuare câteva dintre caracteristicile mai importante ale acţiunii de recrutare care o individualizează în raport cu alte acţiuni de gestionare a resurselor umane şi care, de asemenea, îi relevă importanţa organizaţional-managerială.

Recrutarea personalului este una dintre *activităţile publice* ale organizaţiei, deoarece prin intermediul ei organizaţia îşi dezvăluie o serie de aspecte, probleme etc., făcându-şi cunoscute chiar şi diversele dificultăţi cu care se confruntă. Dacă în cadrul altor activităţi de resurse umane multe informaţii sunt protejate, chiar ţinute secret, nu acelaşi lucru este valabil şi pentru recrutare. De exemplu, organizaţiile nu-şi fac publice sistemele, strategiile şi standardele de selecţie, dar ele nu-şi pot ascunde necesităţile de resurse umane. O altă organizaţie, eventual concurentă, recurgând la o simplă analiză a anunţurilor din presă referitoare la nevoile de personal ale organizaţiei cu care se află în competiţie, ar

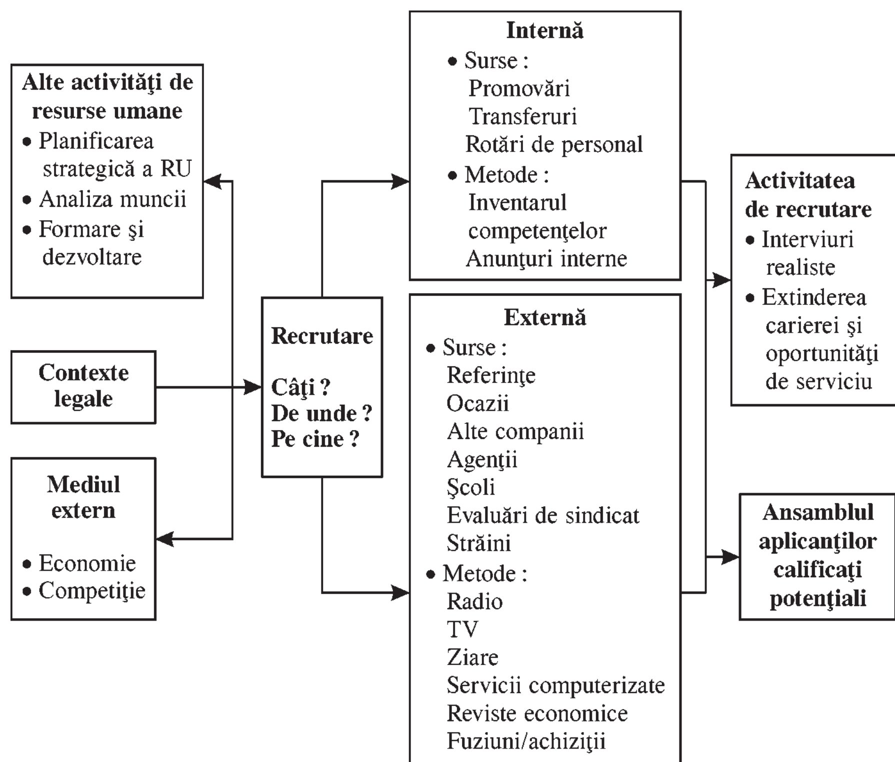


Figura 6.3. *Schemă de recrutare a personalului*

putea afla foarte multe despre starea actuală a organizaţiei respective, ar putea elabora prognoze referitoare la evoluţia ei, mai mult, şi-ar putea dezvolta programe proprii de dezvoltare care să ducă la punerea într-o şi mai mare dificultate a organizaţiei concurente. Datele publice fac obiectul analizelor, interpretărilor (de cele mai multe ori tendenţioase), speculaţiilor şi chiar denaturărilor. Tocmai de aceea, organizaţiile trebuie să manifeste o mare grijă cu privire la natura informaţiilor „divulgate” despre sine în vederea atragerii candidaţilor competitivi. Caracterul public al recrutării se manifestă şi în privinţa candidatului/pretendentului la un post, deoarece şi el dezvăluie o serie de informaţii despre sine – este adevărat – într-un cadru mai restrâns (doar recrutorului), care ar putea fi folosite în defavoarea lui. Chiar simplul fapt al respingerii unui candidat pentru un post ar putea afecta imaginea lui şi, ca urmare, îngreuia încadrarea lui la o altă organizaţie pe acelaşi post sau chiar pe unul inferior. Caracterul public al recrutării personalului ridică şi o importantă problemă deontologică referitoare la corectitudinea informaţiilor despre organizaţie sau despre postul ce urmează a fi ocupat. Unele organizaţii, pentru a mări atractivitatea diferitelor posturi, fie le înfrumuseţează, le idealizează, fie ascund o serie de aspecte care i-ar putea descuraja pe candidaţi în acceptarea posturilor respective. Acelaşi lucru este valabil şi pentru candidaţi, unii fie supraevaluându-se, fie tăinuind diferite însuşiri negative. În asemenea situaţii, mai târziu, când procedurile de angajare

au fost finalizate, este foarte probabil să apară ceea ce specialiştii numesc „şocul realităţii”, când fiecare dintre cele două părţi descoperă că aşteptările le-au fost înşelate, ele, de fapt, păcălindu-se reciproc (vezi Cherrington, 1991, pp. 180-181). De aici decurge necesitatea oferirii unor informaţii corecte, realiste, pertinente de către organizaţie şi de către candidat despre sine. De altfel, cercetările în domeniu au demonstrat că, atunci când organizaţiile prezintă informaţii exacte despre ele însele şi despre posturile ce urmează a fi ocupate, nu numai că nu se produce o scădere a numărului de solicitanţi, ci, în perspectivă, se obţine o reducere a fluctuaţiei forţei de muncă şi o creştere a loialităţii faţă de organizaţie (Manolescu, 2001, pp. 278-279).

Recrutarea personalului are un *caracter bidirecţional*, în sensul că ambii parteneri implicaţi în relaţie (organizaţia şi individul) se influenţează reciproc. Această caracteristică a reieşit chiar din cele de mai sus, dar necesită precizări suplimentare. Între organizaţie – prin reprezentanţii ei – şi persoanele care urmează a fi sau care au fost chiar recrutate se stabileşte o relaţie de tip psihosocial, ceea ce înseamnă că toată problematica psihosocială a relaţiilor interpersonale îşi găseşte expresia în demersurile presupuse de recrutare. În aceste relaţii intră în funcţiune fenomene de percepţie socială (corectă sau eronată), de stabilire a unor aspiraţii reciproce (realiste sau nerealiste), de evaluare a relaţiei dintre cerere şi ofertă, cerinţe şi aşteptări, idealuri şi realitate (care pot fi scurtcircuitate de sub- sau supraevaluări). Fenomenele de adaptare reciprocă (prin armonizarea cerinţelor organizaţiei cu preferinţele indivizilor, prin realizarea unor compromisuri parţiale şi temporare de ambele părţi, prin soluţionarea diferendelor şi divergenţelor apărute în planul aspiraţional şi cel real) traversează ca un fir roşu întregul proces al recrutării.

Caracterul bidirecţional al recrutării personalului nu trebuie înţeles într-o manieră simplistă doar în sensul ca angajatul să fie mulţumit de patronul său, care oferă postul şi recompensele asociate, iar patronul de angajatul său şi de serviciile pe care acesta le aduce. Dat fiind faptul că relaţia dintre angajatori şi angajaţi are loc în anumite circumstanţe care uneori îşi pot schimba semnificaţia pentru una dintre părţi sau chiar pentru ambele şi, de asemenea, dat fiind faptul că, în relaţia dintre ele, fiecare dintre cele două părţi transmite semnale (mesaje) fie în vederea cunoaşterii, fie în cea a acceptării reciproce, este necesară analiza ei multilaterală. Jean-Luc Bernaud este de părere că se impune analiza statutelor şi rolurilor celor două părţi, pe de o parte, şi a proceselor ce intră în joc în cadrul relaţiei dintre angajator şi angajat, pe de altă parte. Întreprinzând o asemenea analiză, el precizează că, în ceea ce priveşte statutul şi rolul recrutorului, trebuie avute în vedere două axe : politica organizaţiei referitoare la conceperea recrutării şi erorile ce pot intra în joc în evaluarea angajaţilor. Cu referire la prima axă sunt evocate cercetările întreprinse de Jouve şi Massoni (1996), care pun un accent deosebit pe relaţia dintre cultura organizaţiei şi politica de recrutare, ceea ce înseamnă că poziţia recrutorului faţă de viitorul angajat se defineşte în funcţie de cultura organizaţională căreia el îi aparţine. Totodată, în relaţia dintre el şi candidat intervin în mod egal şi alţi factori, cum ar fi formarea iniţială a recrutorului, care variază de la o organizaţie la alta, recrutarea fiind realizată de ingineri, jurişti, psihologi sau chiar de autodidacţi. Chiar concepţia personală a fiecărui recrutor despre propria-i poziţie poate interveni ca un factor de

variaţie sau ca un factor decisiv în alegerea metodelor de recrutare. Studiile întreprinse pe plan naţional francez şi internaţional (vezi ancheta lui Bruchon-Schweitzer şi Liévens, 1991) au relevat ceea ce s-a numit „paradoxul situaţiei franceze”, care constă în faptul că metodele cel mai frecvent utilizate în recrutare sunt cele care oferă cele mai mici garanţii asupra validităţii predictive. Acest fapt atrage atenţia asupra revederii şi întăririi formării recrutorilor. La fel de fecunde sunt şi cercetările care se centrează pe erorile sociocognitive ale recrutorului (prejudecăţi etnice, stereotipii personale sau culturale, conformarea la normele grupului, efectele primei impresii etc.) care afectează procesele recrutării. Interesul analizării acestei axe este multiplu : în plan metodologic, analiza erorilor de recrutare poate servi minimalizării lor în viitor ; în plan social, s-ar putea contribui la modelarea fenomenelor de discriminare şi eroare de evaluare care depăşesc cadrul propriu-zis al recrutării.

Dacă avem în vedere candidatul (angajatul), suntem nevoiţi să remarcăm schimbarea statutului şi rolului acestuia în procesul recrutării. Trei raţiuni principale justifică o asemenea schimbare : reconsiderarea epistemologică a omului în situaţia de evaluare (omul nu mai este conceput ca o materie inertă, ci ca o fiinţă vie, cu voinţă, strategii de *coping*, cu dorinţa de a lăsa o bună impresie ; situaţia de recrutare nu mai apare ca fiind neutră sau ca o relaţie asimetrică, ci, dimpotrivă, ca fiind încărcată cu semnificaţie, candidatul făcând parte integrantă din situaţia de recrutare şi interacţionând cu recrutorul) ; tratarea candidaţilor din perspectiva valorizării organizaţiei (obiectivul ofensiv : organizaţia tinde a dovedi candidatului, chiar de la prima întâlnire cu el, eficacitatea, convivialitatea şi profesionalismul reprezentanţilor ei ; obiectivul defensiv : organizaţia se fereşte de riscurile aduse de candidaţii care consideră că au fost trataţi inadecvat) ; trecerea în prim-plan a elementelor privitoare la interacţiunea dintre candidat şi situaţiile care ar putea parazita decizia de recrutare (considerarea punctelor de vedere ale candidaţilor, a modurilor lor de reacţie s-ar putea dovedi benefică din acest punct de vedere) (vezi Bernaud, 2000, pp. 101-112).

Recrutarea personalului are un *caracter sistematic*, *organizat*, *planificat*. Specialiştii apreciază că „acţiunile de recrutare trebuie să fie planificate la fel ca oricare alt factor de producţie, iar planul de dezvoltare a resurselor umane să acompanieze planul de dezvoltare generală a organizaţiei” (Perche, 1987, p. 557). Recrutarea urmează a fi concepută ca un proces, cu etape şi faze distincte care urmează a fi bine gândite şi înlănţuite între ele. În acest sens, se recomandă elaborarea şi punerea în practică a unor planuri şi procedee detaliate de recrutare. Acestea trebuie să conţină referiri la necesarul cantitativ şi calitativ de forţă de muncă, la timpul şi costul recrutării, în fine, la persoanele care urmează a fi implicate în procesul recrutării. De un real folos în finalizarea corespunzătoare a unor asemenea planuri sunt aşa-numitele „liste de referinţe” care conţin o suită logică de întrebări ce ghidează procesul recrutării. Iată câteva exemple de întrebări ce figurează în „listele de referinţă” : postul liber a fost aprobat de managerul responsabil ? ; există o fişă a postului liber ? ; s-a elaborat un anunţ de angajare ? ; a fost aprobat anunţul de angajare ? ; a fost publicat anunţul de angajare ? ; au fost convenite procedurile de intervievare a potenţialilor candidaţi ? etc. etc. Caracterul sistematic al

recrutării se opune spontaneităţii şi improvizaţiei în materie de gestiune a resurselor umane. Sistematicitatea acţiunilor de recrutare reprezintă una dintre condiţiile importante ale eficienţei de cost a activităţii respective. De asemenea, ea constituie un indicator esenţial al modului de respectare a disciplinei interne de către organizaţie, precum şi un mijloc al controlului intern exercitat de organizaţie asupra propriilor acţiuni. Caracterul sistematic al recrutării necesită a fi asigurat în orice formă de recrutare practicată de organizaţie (recrutare *permanentă* sau recrutare *periodică* ; recrutare *gândită anticipat* sau recrutare *neprevăzută*, realizată în funcţie de necesităţi momentane şi conjuncturale ; recrutare *provocată*, când organizaţia declanşează acţiunile respective şi doreşte să ocupe un post, şi recrutare *spontană*, când indivizii se îndreaptă spre organizaţie, solicitând un post de muncă), dar mai ales atunci când organizaţia derulează programe încărcate de recrutare, indiferent de forma sau tipul recrutării.

Recrutarea are – sau ar trebui să aibă – un *caracter flexibil*, *adaptiv*. O asemenea caracteristică derivă din situaţia (economică, socială, culturală) în care se realizează recrutarea, situaţie care ar putea fi facilitatoare sau constrângătoare, şi, mai ales, din natura relaţiei dintre angajator şi candidat. Oricât de sistematice ar fi acţiunile şi procedurile de recrutare, oricât de bine ar fi ele concepute, în procesul acţional concret de derulare a recrutării apar situaţii, reacţii, atitudini neaşteptate. De exemplu, organizaţia furnizează doar o parte dintre informaţiile necesare candidatului în vederea angajării, eventual doar pe cele favorabile ei, ceea ce declanşează suspiciuni sau neîncrederea candidatului, care îl determină să nu dea curs anunţului de angajare. Pe de altă parte, în cursul unei întreţineri de recrutare, candidatul se afişează ca fiind calm, politicos, entuziast, sigur pe sine, extrem de interesat de ofertă, ceea ce declanşează unele dintre mecanismele de apărare ale recrutorului. N-ar fi exclus ca o impresie bună creată până la un anumit moment de candidat recrutorului – ceea ce ar fi grăbit decizia de acceptare a acestuia – să fie contrazisă şi chiar anulată de o reacţie imprevizibilă a candidatului. Dacă acţiunile, procesele şi procedeele de recrutare ar fi rigide, inflexibile, standard, fără posibilitatea flexibilizării lor, cel puţin în situaţiile imprevizibile, s-ar ajunge la eşecul recrutării. Tocmai de aceea, se postulează ca procedurile de recrutare să fie flexibile pentru a permite adaptarea mai bună la noile cerinţe şi solicitări. Reorganizarea campaniilor publicitare, reprogramarea unor interviuri de recrutare la o dată convenabilă atât pentru organizaţie, cât şi pentru candidaţi ar răspunde nevoii de adaptare promptă şi flexibilă la asemenea solicitări.

Recrutarea îmbracă din ce în ce mai frecvent şi *caracter de marketing*. Ea nu trebuie să rămână doar la stadiul de simplă aprovizionare cu resurse umane, ci trebuie să devină şi o activitate de prospectare a acestora. Caracterul de marketin*g* al recrutării personalului a fost bine surprins de G.A. Cole. Iată ce scrie el : „…Atunci când încearcă să recruteze angajaţi, organizaţia nu face altceva decât să iasă pe piaţa externă a forţei de muncă şi să concureze cu alte organizaţii pentru obţinerea de candidaţi corespunzători. Ca urmare, este foarte important ca aceste activităţi să fie derulate în aşa fel încât imaginea publică a organizaţiei să fie protejată, dacă nu chiar întărită. Dacă sunt trataţi corect şi eficient, candidaţii comunică mai departe o imagine pozitivă, chiar şi atunci când cererea lor de

angajare nu are succes. Invers, oamenii care au senzaţia că solicitarea lor a fost tratată superficial sau incorect se grăbesc să împrăştie în jur opinia lor negativă" (Cole, 2000, p. 190). Din perspectiva acestei caracteristici rezultă că personalul care urmează a fi recrutat reprezintă o piaţă ce trebuie cucerită ca orice altă piaţă. Ca o consecinţă imediată apare necesitatea de a aplica principiile marketingului şi în recrutarea resurselor umane.

Cele câteva caracteristici ale recrutării personalului demonstrează nu numai rolul deosebit pentru mediile organizaţionale, ci şi complexitatea ei enormă derivată din natura, procesualitatea, implicaţiile şi consecinţele pe care le antrenează după sine. Aşa se explică, poate, atenţia pe care i-o acordă specialiştii. Într-o recentă lucrare de psihologie a muncii, îi este dedicată o întreagă parte, cu nouă capitole, în care, pe lângă o serie de aspecte relativ comune privitoare la analiza posturilor şi la metodele utilizate, sunt tratate şi o serie de probleme deosebite, cum ar fi : trebuie să utilizăm grafologia în recrutare ? ; recrutăm sau nu persoanele handicapate ? ; ce constrângeri deontologice apasă asupra recrutării ? (vezi Brouchon-Schweitzer, Bayle, Curie, Martin în : Lévy--Leboyer, Huteau, Louche, Rolland, 2003).

3.2. *Strategii, politici şi practici manageriale de recrutare*

Desfăşurarea şi finalizarea corespunzătoare a recrutării personalului presupun stabilirea unor strategii, politici şi practici manageriale de recrutare. *Strategiile de recrutare* vizează obiectivele, scopurile urmărite de organizaţie, finalităţile economice, sociale şi umane pe care organizaţia şi le propune ca ţinte de atins. Ele sunt încadrate în ceea ce unii autori (ca, de exemplu, Besseyre des Horts, 1988 ; Le Gall, 1992) numesc „gestiunea strategică a resurselor umane" şi implică întotdeauna opţiuni pe termen îndelungat, fiind asociate cu filosofia şi valorile împărtăşite de organizaţie. „Prin strategie înţelegem un sistem de opţiuni pe termen lung, multidimensionale şi interactive : pe termen lung, strategiile se disting de tactici, care se concep pe termen scurt, ele implicând în mod clar evoluţia viitoare ; multidimensionale : deciziile nu se reduc la simple optimizări, ci pun în joc seturi întregi de obiective, mijloace şi constrângeri ; interactive : deciziile sunt luate încercând să anticipeze iniţiativele şi reacţiile partenerilor şi concurenţilor" (Gazier, 2003, p. 9). *Politicile de recrutare* cuprind principiile pe care organizaţia şi le propune pentru a fi respectate comportamentele pe care ea urmează să le desfăşoare. „Politica de recrutare reprezintă codul de conduită al organizaţiei în acest domeniu de activitate" (Cole, 2000, p. 187). De exemplu, o organizaţie îşi poate stabili ca principii comportamentale următoarele : să anunţe pe plan intern toate posturile vacante existente ; să-i informeze pe potenţialii angajaţi asupra cerinţelor şi condiţiilor referitoare la fiecare post ; să răspundă tuturor cererilor de angajare, cu minim de întârziere etc. De asemenea, politica de recrutare poate cuprinde principii ca : respectarea şanselor egale de acces la posturile organizaţiei ; evitarea oricăror forme de discriminare (sex, etnie, rasă, vârstă, orientări religioase, handicapuri) ; asigurarea corectitudinii informării candidaţilor etc. Cât priveşte *practicile manageriale*, acestea se referă la acţiunile concrete realizate în procesul recrutării. De exemplu, într-o organizaţie poate exista practica organizării unor

discuţii cu candidatul nu doar de către recrutor, ci şi de managerul departamentului în care acesta urmează a fi angajat.

Între strategiile, politicile şi practicile de recrutare există o foarte strânsă interacţiune şi interdependenţă, diferenţierea şi izolarea lor putând fi greu de efectuat. Astfel, strategiile conţin în ele, într-o formă condensată şi implicită, politicile şi practicile de recrutare, iar acestea din urmă sunt expresii directe ale strategiilor de recrutare. De reţinut că strategiile, politicile şi practicile manageriale de recrutare afectează atât organizaţia, cât şi potenţialii ei angajaţi sau chiar angajaţii actuali. Dat fiind că strategia de recrutare este conceptul integrator şi, de asemenea, dat fiind că ea implică opţiunea organizaţiei pentru o variantă dintre mai multe posibile, vom prefera ca, în continuare, să ne referim la câteva opţiuni strategice ale organizaţiei în procesul recrutării.

- *Recrutarea permanentă sau ocazională ?*

Recrutarea permanentă este cea care preocupă organizaţia tot timpul, chiar şi atunci când nu există necesităţi curente de personal, spre deosebire de cea *ocazională*, care se organizează ori de câte ori este nevoie. Prima este preocupată de viitorul organizaţiei şi al forţei de muncă, cealaltă de necesităţile imediate. De obicei, recrutarea permanentă este în măsură să dispună oricând de candidaţi, deoarece ea îşi păstrează continuu contactul cu sursa de recrutare, menţinându-şi o reţea de solicitanţi competenţi şi calificaţi sau de candidaţi potenţiali. Recrutarea ocazională este fluctuantă, ea asigură necesarul de candidaţi pentru selecţie, dar pierde contactul cu piaţa muncii. Îşi soluţionează problemele curente, dar le pierde din vedere pe cele viitoare. N-ar fi exclus ca unii dintre candidaţii identificaţi să nu accepte oferta de angajare, şi atunci organizaţia este nevoită să accepte persoane mai puţin calificate. „Dacă o organizaţie practică un proces de recrutare continuu, ea are avantajul menţinerii permanente a contactului cu piaţa muncii. Campaniile de recrutare intensivă nu garantează alegerea acelor persoane de care organizaţia are nevoie” (Voicu, 1997, p. 87). Recrutarea permanentă este logică, raţională, cealaltă se bazează mai mult pe intuiţii. Opţiunea organizaţiei pentru una sau alta dintre aceste două strategii se face în funcţie de o multitudine de factori : mărimea organizaţiei (prima strategie se pretează mai ales în organizaţiile mari care dispun de posturi şi funcţii specializate, pe când a doua, în organizaţiile mici în care un angajat poate realiza mai multe îndatoriri sau poate trece dintr-un post în altul) ; priorităţile organizaţiilor (organizaţiile interesate de realizarea obiectivelor pe termen lung vor recurge la strategia recrutării continue, spre deosebire de cele interesate de atingerea unor obiective imediate, pe termen scurt, care vor recurge, probabil, mai frecvent, la strategia recrutării ocazionale) ; standardele şi imaginea organizaţiei pe piaţa muncii (organizaţiile cu standarde înalte de competenţă şi performanţă vor practica strategia recrutării permanente, ele angajând doar acele persoane care le satisfac în cel mai înalt grad standardele, chiar şi atunci când se află într-o perioadă de reducere a personalului ; organizaţiile cu standarde modeste de performanţă şi cu o imagine nu tocmai bună vor angaja ce li se oferă şi când li se oferă). Se pare că balanţa efectelor pozitive se înclină în favoarea recrutării permanente : organizaţia îşi asigură şi îşi menţine un personal calificat şi competitiv ; persoanele recrutate îşi dezvoltă sentimente de ataşament faţă de organizaţie ; persoanele din piaţa muncii, adică potenţialii candidaţi, îşi elaborează

expectaţii încrezătoare în organizaţia respectivă. În cazul recrutării ocazionale, apar comportamente fluctuante, de neîncredere, de neloialitate reciprocă.

- *Recrutarea din interiorul sau din exteriorul organizaţiei ?*

Interiorul şi exteriorul organizaţiei sau ceea ce mai poartă numele de „piaţa internă” şi „piaţa externă” sunt cele mai semnificative surse ale recrutării. Când organizaţia trebuie să-şi acopere necesarul de forţă de muncă, atunci când ea urmează să-şi ocupe posturile vacante, o problemă intervine cu mare stringenţă : de unde trebuie procurat personalul, din interiorul sau din exteriorul organizaţiei ? Unele organizaţii recurg la prima strategie, altele la cea de a doua. *Recrutarea internă* presupune ocuparea posturilor vacante cu personalul existent în organizaţie. În acest caz, recrutarea ia mai degrabă forma avansării, promovării, a rotării sau a transferului de la un post la altul. Ea se numeşte totuşi recrutare deoarece presupune parcurgerea de către candidaţii respectivi exact a aceloraşi etape parcurse de candidaţi din exterior.

Se recurge mai frecvent la această strategie de recrutare atunci când organizaţiile doresc să-şi valorifice la maximum personalul şi potenţialul de care dispun, recuperându-şi astfel investiţiile făcute cu formarea şi perfecţionarea lui. Organizaţiile care procedează în acest fel au un avantaj pe piaţă pentru că salariatul trebuie să rămână pentru a-şi valorifica formarea. De asemenea, recrutarea internă este preferată deoarece ea presupune costuri cvasifixe mai mici decât recrutarea unui candidat din afara organizaţiei. În acest ultim caz, se pun probleme de triere a candidaţilor, de punere la curent a noilor angajaţi, de înlocuire a celor plecaţi etc., care adeseori sunt mai costisitoare decât promovarea sau transferul unei persoane pe un nou post. În fine, recrutarea internă este agreată şi din raţiuni psihosociale, ea menţinând sau chiar consolidând climatele organizaţionale favorabile, pozitive, care ar putea fi perturbate prin introducerea în organizaţie a unor nou-veniţi.

Recrutarea externă presupune căutarea şi identificarea candidaţilor în afara organizaţiei, pe piaţa externă a muncii. Ea se realizează fie prin propriul personal al organizaţiei (manageri, recrutori), fie prin intermediul unor organisme (agenţii, birouri) specializate, cunoscute în ţările dezvoltate sub denumirea de „vânătorii de capete”. Piaţa externă a muncii este constituită din personalul altor companii, din cel disponibilizat sau concediat, din persoanele aflate în evidenţa oficiilor de forţă de muncă, din potenţialii absolvenţi ai unor institute de învăţământ superior etc. Se apelează la această strategie atunci când organizaţiile sunt în expansiune, când se diversifică şi se extind ; de asemenea, atunci când se creează noi posturi sau se vacantează unele dintre cele existente, pentru care însă organizaţia nu dispune de personal specializat şi competitiv.

Fiecare dintre cele două strategii de recrutare dispune atât de avantaje, cât şi de dezavantaje. Parcurgerea literaturii de specialitate (Schuler, Huber, 1993 ; Mathis, Jackson, 1994 ; Heneman, Heneman, Judge, 1997) oferă posibilitatea sintetizării lor ca în tabelul 6.1.

Tabelul 6.1. *Avantajele şi dezavantajele recrutării interne şi externe*

Strategia recrutării din interiorul organizaţiei	
Avantaje	*Dezavantaje*
• atragerea mai uşoară a candidaţilor • cunoaşterea mai bună a punctelor forte şi slabe ale candidaţilor • motivarea candidaţilor pentru o mai bună performanţă • apariţia premiselor dezvoltării sentimentelor de loialitate şi ataşament faţă de organizaţie • scăderea numărului deciziilor de recrutare necorespunzătoare • scăderea costului general al recrutării	• împiedicarea infuziei de suflu proaspăt • amplificarea subiectivismului şi favoritismului • posibile probleme morale pentru cei nerecrutaţi (care le afectează randamentul) • apariţia „luptelor” şi conflictelor pentru recrutare/promovare • apariţia unor „coşmaruri birocratice”
Strategia recrutării din exteriorul organizaţiei	
Avantaje	*Dezavantaje*
• reîmprospătarea personalului (noi idei, noi perspective de abordare şi acţiune) • oferirea posibilităţii de comparare a candidaţilor externi cu cei interni • îmbogăţirea potenţialului uman actual al organizaţiei • diminuarea costurilor cu formarea profesională • introducerea obiectivităţii • satisfacerea uniformă a nevoii de angajare	• dificultăţi în identificarea şi atragerea angajaţilor • creşterea duratei de adaptare în organizaţie • generarea unor probleme morale printre candidaţii interni • apariţia riscului recrutării unor candidaţi necompetitivi • potenţiale conflicte cu alte organizaţii (nou--veniţii aduc cu ei o serie de secrete ale companiilor rivale) • costuri mari (de timp, bani)

Existenţa acestor avantaje şi dezavantaje ale recrutării interne şi externe îngreuiază procesul optării pentru una sau alta dintre ele. Un asemenea fapt devine şi mai dificil de realizat în condiţiile în care organizaţiile recurg la ambele strategii de recrutare, concomitent sau alternativ. În astfel de situaţii, se creează în interiorul organizaţiei un conflict între *insideri* şi *outsideri*. *Insiderii* (cei din interior) au o anumită putere în organizaţie : ei sunt cunoscuţi, la curent cu tot ceea ce se face şi se întâmplă în organizaţie, de aceea greu de înlocuit. La rândul lor, *outsiderii* (cei din exterior) dispun de un avantaj de piaţă, dat de calificarea şi competenţa lor, mai ales în cazul celor care sunt greu de recrutat, aşa-numitele „păsări rare” pentru care organizaţia depune eforturi spre a-i angaja. Dat fiind însă faptul că nu sunt cunoscuţi, nici la curent cu practicile organizaţionale, ei trebuie să treacă o „barieră”, de pildă, să-şi reducă pretenţiile salariale mult sub cele practicate de organizaţie. Bernard Gazier, care a analizat un asemenea fenomen, consideră că organizaţia se află în faţa următoarei alternative : ori îşi concediază toţi *insiderii* şi ia totul de la zero cu salariaţii noi pe care îi pune la curent, ori

angajează doar câţiva *outsideri* cărora *insiderii* pot să le facă viaţa grea, necolaborând cu ei, hărţuindu-i chiar, neutralizând astfel avantajul pe care organizaţia spera să-l obţină de pe urma noilor angajaţi. De aceea, spune autorul în continuare, organizaţia nu trebuie doar să suporte costurile rotaţiei cadrelor, ci trebuie să prevadă creşterea lor prin manipularea *insiderilor*. Totul depinde astfel de valoarea costurilor şi de scăderea salariului propusă de *outsideri* (vezi Gazier, 2003, p. 38). Mai important decât fenomenul de mai sus este un altul de natură psihologică. În timp ce „piaţa internă" funcţionează după reguli mai mult sau mai puţin formale, impersonale şi separate de fluctuaţiile pieţei muncii, „piaţa externă" se supune regulilor cererii şi ofertei. Interesul pieţei interne este de a stabiliza colectivele de muncă, de a le asigura securitatea, de a le dezvolta competenţele şi de a le omogeniza sub raport cultural. De aceea, în cazul recrutării interne, se apreciază mai degrabă capacităţile de integrare şi de dezvoltare a valorilor comune ale unui grup omogen, şi mai puţin competenţele salariaţilor. În acest sens, o practică managerială răspândită o constituie recrutarea copiilor salariaţilor care urmează să se dezvolte şi să avanseze treptat în organizaţie. Interesul pieţei externe este de a asigura dinamica şi competenţa forţei de muncă după regulile cererii şi ofertei. Ca urmare, recrutarea externă asigură un personal supus mobilităţii continue, constrâns la filiere fără promovări, ceea ce se va repercuta asupra comportamentelor *outsiderilor*, care vor fi mult mai flexibile şi mai puţin ostile faţă de cele ale *insiderilor*. Recrutarea internă sau externă se repercutează, aşadar, asupra interacţiunilor dintre organizaţie şi mediile sale (interne sau externe), asupra comportamentelor membrilor organizaţiei (cei existenţi şi cei nou-veniţi), în fine, asupra ambientului (climatului, culturii) organizaţiei.

- *Recrutare pe termen lung sau pe termen scurt ?*

Unele organizaţii preferă să-şi angajeze salariaţii pe perioade mai lungi de timp, acoperind chiar durata întregii vieţi active profesionale a unui individ, în timp ce altele recurg la angajarea pe perioade determinate de timp, de regulă scurte, după expirarea cărora contractul de muncă poate fi reînnoit sau pur şi simplu desfăcut. Primul caz este specific organizaţiilor japoneze, cel de al doilea, organizaţiilor americane. Atât în unele, cât şi în altele însă, există practica aşa-numitelor echipe operative sau echipe de proiect ca forme de structuri organizatorice adhocratice – care presupun recrutarea unor persoane fie din interiorul organizaţiei de la diferitele ei niveluri ierarhice, fie din exteriorul ei în vederea îndeplinirii şi finalizării unor proiecte. După încheierea activităţii, aceste echipe de proiect pot fi desfiinţate sau, pur şi simplu, „vândute" altor organizaţii.

Şi aceste două strategii de recrutare se asociază atât cu avantaje, cât şi cu dezavantaje. Astfel, *strategia recrutării pe durate lungi* asigură premisele creşterii profesionale a angajaţilor şi, ca urmare, a creşterii productivităţii muncii lor. De asemenea, ea se asociază cu loialitatea şi ataşamentul angajaţilor, cu scăderea fluctuaţiei, cu apariţia unui moral ridicat al salariaţilor, cu apariţia unor niveluri înalte de satisfacţie a acestora. Strategia recrutării pe termen lung oferă posibilitatea construirii unor planuri de carieră pentru salariaţi, ceea ce duce la apariţia unui climat psihosocial favorabil în interiorul organizaţiei, ca şi posibilitatea elaborării unei imagini pozitive asupra organizaţiei la candidaţii potenţiali de pe piaţa muncii – este vorba despre imaginea de firmă stabilă şi

interesată de progresul angajaţilor ei. N-ar fi exclus însă ca această strategie să conducă, în timp, la o oarecare rutină profesională a angajaţilor organizaţiei, la stereotipizarea comportamentelor şi, în final, la o stagnare a performanţelor, aceasta ca urmare a prea marii siguranţe a angajaţilor cu privire la viitorul lor în cadrul organizaţiei.

Strategia recrutării pe termen scurt are ca avantaje realizarea relativ rapidă a recrutării cu un minim de cheltuieli, centrarea angajaţilor pe sarcină, mobilizarea lor pentru a-şi demonstra calificarea, competenţa şi, prin urmare, utilitatea pentru organizaţie. În schimb, ea generează lipsa ataşării de organizaţie, fluctuaţii imprevizibile de personal, insuficienta implicare în realizarea obiectivelor organizaţiei, lipsa de participare la procesul decizional.

Strategia recrutării pe termen lung este recomandabilă atunci când organizaţia este preocupată de dezvoltarea ei într-o perspectivă mai îndelungată, de realizarea unor obiective majore care cer personal înalt calificat şi motivat, pe când cea a recrutării pe termen scurt este mai avantajoasă în situaţiile realizării unor obiective punctuale sau a unor sarcini de mare dificultate, dar care, o dată realizate, nu mai prezintă interes nici pentru organizaţie, nici pentru individ. Prima strategie presupune căutări mai laborioase şi mai îndelungate ; ea are o mare încărcătură de responsabilitate deoarece erorile de recrutare ar putea afecta mai târziu organizaţia. Cea de a doua strategie este mai rapidă, mai simplă, recuperarea „investiţiilor" în candidaţii recrutaţi putând fi realizată mai uşor. Şi în cazul uneia, şi al celeilalte poate interveni însă un factor facilitator : părăsirea organizaţiei de către un angajat calificat, indiferent dacă a fost recrutat pentru o perioadă lungă sau scurtă de timp, s-ar putea să nu afecteze prea mult organizaţia deoarece în locul angajatului pierdut (format de ea) organizaţia se aşteaptă să angajeze un alt candidat, la fel de calificat, format de altă organizaţie, în care nu mai este necesar să investească.

- *Recrutarea doar de pe plan local sau de pe plan naţional ori chiar internaţional ?*

Locul de unde urmează a fi recrutaţi viitorii angajaţi are o mare importanţă în procesul recrutării. Unele organizaţii se limitează la descoperirea potenţialilor salariaţi doar la planul local, la oraşul sau comunitatea în care este amplasată organizaţia, în timp ce altele adoptă strategia căutării şi descoperirii viitorilor angajaţi în locuri şi universuri (geografice, sociale şi umane) extrem de extinse. Este evident că, în primul caz, recrutarea se va face relativ mai uşor şi mai rapid, dar apare riscul de a nu găsi exact acei oameni de care este nevoie, şi atunci organizaţia se mulţumeşte doar cu ceea ce i se oferă. În aceste condiţii, chiar examenul de selecţie va trebui să recurgă la o serie de compromisuri, cum ar fi realizarea unui simulacru de selecţie a candidaţilor, scăderea standardelor de selecţie, diminuarea şi simplificarea criteriilor selecţiei etc. În cel de al doilea caz, deşi costurile recrutării vor fi în mod sigur mai ridicate, este foarte probabil ca ele să fie compensate de beneficiile obţinute ulterior. Recrutarea de pe plan local se asociază cu o mai mare compatibilitate a candidaţilor în ceea ce priveşte valorile şi normele culturale, pe când recrutarea de pe plan naţional sau internaţional, dimpotrivă, cu o diversificare şi chiar contradicţie a valorilor şi normelor cultural-comportamentale. Măsura în care omogenizarea valorilor şi normelor comportamentale sau diversificarea şi chiar relativa lor contrarietate sunt mai favorabile pentru o organizaţie nu poate fi

apreciată abstract, ci situaţional, în funcţie, pe de o parte, de însuşi spectrul, conţinutul şi specificul valorilor şi normelor comportamentale, iar, pe de altă parte, de specificul organizaţiei. Opţiunea pentru una sau alta dintre cele două strategii de recrutare trebuie în mod obligatoriu precedată de o analiză profundă a specificului celor două variabile care intră în joc, a relaţiei dintre ele, a factorilor obiectivi (costuri, resurse financiare ale organizaţiei) şi subiectivi (mentalităţi generale şi culturi organizaţionale particulare).

- *Recrutare bazată pe prezentarea culturii organizaţiei sau pe ignorarea ei ?*

Se ştie că fiecare organizaţie se formează în timp şi dispune la un moment dat de un anumit tip de cultură organizaţională. Autorii care au fost preocupaţi de analiza şi tipologizarea culturii organizaţionale au arătat cât de mult influenţează cultura unei organizaţii comportamentul efectiv (individual şi de grup) al membrilor ei. În virtutea acestui fapt, unele organizaţii consideră că în strategia lor de recrutare trebuie incluse informaţii referitoare la cultura organizaţiei respective. Ele pornesc de la premisa că oamenii caută acele organizaţii care se potrivesc cu modul lor de a fi, cu personalitatea lor. Ele intră astfel în concurs cu o teorie formulată în psihologie : este vorba despre *teoria omogenităţii culturale* (Schneider, 1987), care susţine că atragerea, selecţia şi reţinerea oamenilor într-o organizaţie sunt mult determinate de gradul de asemănare dintre ei şi ceilalţi oameni din organizaţie, atitudinile şi chiar personalităţile lor similare constituind factori de progres. Alte organizaţii, în schimb, pornind de la premisa că doar factorii şi condiţiile tehnologice sunt esenţiale în desfăşurarea comportamentelor organizaţionale, preferă să ignore cultura organizaţională şi să supraliciteze aspectele tehnologice ale producţiei în ofertele lor de recrutare. Una dintre strategii valorizează factorul uman, cealaltă factorul tehnic şi tehnologic. Prima este mai în acord cu spiritul teoriilor moderne despre organizaţii care militează pentru încorporarea factorilor psihologici în mediile tehnice şi pentru considerarea interacţiunii şi interdependenţei dintre cele două categorii de factori, cea de a doua ar semăna mai mult cu o întoarcere la vechile teorii clasice ale organizaţiilor care supradimensionau valoarea factorilor tehnici. Şi în acest caz, opţiunea pentru una sau alta dinte cele două strategii de recrutare este deosebit de dificilă. S-ar părea că soluţia cea mai eficientă ar constitui-o nu utilizarea lor independentă (separată), a uneia în defavoarea celeilalte, ci combinaţia sau măcar alternanţa, mizându-se pe obţinerea unor efecte de compensare a dezavantajelor uneia prin avantajele celeilalte.

- *Recrutarea cu contactarea unui număr mare sau mic de candidaţi ?*

Recurgerea la una sau alta dintre aceste strategii este determinată în principal de costurile recrutării în sine sau ale selecţiei care urmează după ea. Organizaţiile care dispun de resurse financiare multiple şi care nu-şi pun problema costurilor unor activităţi pe care le desfăşoară, ci, mai ales, pe cea a eficienţei activităţilor respective, recurg, de obicei, la recrutarea bazată pe contactarea unui număr mare de persoane. Organizaţiile cu resurse financiare limitate şi cu tendinţa economisirii lor cu orice chip vor fi atrase mai mult de recrutarea bazată pe contactarea unui număr mic de persoane. O serie de alţi factori, cum ar fi atractivitatea postului, specificul condiţiilor economice etc., pot

interveni în determinarea organizaţiilor în a recurge la una sau la alta dintre cele două strategii. Este de aşteptat ca pentru posturile atractive numărul candidaţilor să fie mai mare decât pentru cele neatractive. În situaţia existenţei unei pieţe de muncă excedentare (din cauza recesiunii economice, a disponibilizărilor şi concedierilor), de asemenea, numărul candidaţilor potenţiali va fi crescut în comparaţie cu situaţia deficitului de candidaţi pe piaţa externă. Ambele strategii ignoră un postulat al psihologiei potrivit căruia selecţia personalului este proastă atât în cazul unui număr prea mare de persoane, cât şi în cazul numărului mic de persoane. În prima situaţie, se ajunge la o oarecare egalizare a aptitudinilor, în sensul că acestea sunt întâlnite la foarte multe persoane, şi atunci discriminarea lor devine dificilă. În cea de a doua situaţie, apare riscul de a nu exista persoane dotate printre cele puţine recrutate. Soluţia ar putea-o constitui recrutarea unui număr optim de persoane. Acum apare însă o mare problemă : ce înseamnă numărul optim de persoane şi cum ar putea fi determinat el ? O procedură ar fi cea pe care organizaţia o extrage din propria experienţă. Mai mult, Hawk (1967, *apud* Muchinsky, 2000, pp. 140-141) propunea o procedură de recrutare a candidaţilor numită *piramida de producere a recrutării*. De exemplu, o organizaţie intenţionează să recruteze cinci manageri ; organizaţia ştie însă din propria experienţă că din doi manageri cărora li s-au oferit posturi numai unul a acceptat oferta. De aceea este nevoită să facă zece oferte. Organizaţia respectivă a mai învăţat însă, tot din propria experienţă, că pentru a găsi zece manageri competitivi trebuie să intervieveze 40 de candidaţi, ceea ce înseamnă că numai un manager din patru ar putea fi acceptabil. Pentru a miza pe faptul că 40 de oameni vin la organizaţie în vederea întreţinerii de recrutare, este nevoie să fie invitaţi 60, deoarece în mod real doar doi din trei candidaţi sunt realmente interesaţi să obţină postul respectiv. În fine, în vederea descoperirii a 60 de potenţiali candidaţi interesaţi de slujbă, organizaţia trebuie să contacteze de patru ori mai mulţi candidaţi, deci 240, deoarece unii dintre ei nu vor voi să-şi schimbe postul pe care îl deţin deja, alţii nu vor să-şi părăsească localitatea pentru a se muta în alta etc. Situaţia se prezintă deci astfel : 5 angajaţi ; 10 oferte ; 40 intervievaţi ; 60 invitaţi ; 240 contactaţi. Alteori, numărul optim de persoane contactate poate fi reglat prin intermediul specificaţiilor de personal. De exemplu, dacă pentru un post oarecare există următoarea specificaţie de personal : „vârsta între 21 şi 28 de ani”, încă din start un mare număr de candidaţi potenţiali sunt eliminaţi. Dacă această specificaţie este însoţită de o alta sau de altele referitoare la dotarea aptitudinală, la nivelul cunoştinţelor etc., numărul candidaţilor potenţiali se poate diminua şi mai mult.

- *Recrutare prin atragerea candidaţilor confidenţial şi fără publicitate sau legal şi cu publicitate ?*

Organizaţiile care se conduc după teoria relaţiilor umane, cele care valorizează factorii psihologici, climatele socioafective pozitive, cele care concep organizaţia ca pe o „familie fericită” vor fi tentate să adopte mai frecvent prima strategie de recrutare, spre deosebire de organizaţiile centrate pe sarcină, pe calificare şi competenţă, care vor recurge la cea de a doua strategie. Cele două strategii, ca, de altfel, şi altele prezentate până acum sunt contradictorii, aş spune chiar, perfect şi absolut contradictorii. Prima

strategie valorizează factorii psihologici, cea de a doua factorii tehnologici, prima conduce la subiectivism exagerat în recrutarea personalului, cea de a doua la un obiectivism rece. Prima recurge la tactici şi practici manageriale bazate pe tăinuirea informaţiilor, uneori pe deformarea şi denaturarea lor, pe recrutarea personalului din rândul familiei managerilor, pe recurgerea frecventă la punerea în funcţiune a sistemului de „pile, cunoştinţe şi relaţii” etc., care vor vicia profund procesul recrutării şi, apoi, pe cel al selecţiei. Fenomenele de nepotism, de influenţă, de inechitate vor marca şi denatura recrutarea personalului. Cea de a doua strategie, deşi mult mai în acord cu spiritul aprecierii obiective a candidatului, după date, acţiuni şi rezultate efective, şi nu după impresii subiective, ar putea fi la fel de ineficientă prin exterioritatea ei, prin ignorarea aspectelor umane ale potenţialilor candidaţi. Cele de mai sus atenţionează asupra faptului că orice exces, indiferent de sensul în care se manifestă, este la fel de dăunător. Recrutarea şi, apoi, selecţia şi angajarea unui candidat doar pe baza rezultatelor obţinute la o probă scrisă ar putea fi la fel de irelevante ca reţinerea unui candidat doar pe baza unui simplu interviu. Să reprezinte oare combinarea şi mixarea celor două strategii de recrutare o soluţie mai bună ? Ne îndoim ! Ca tendinţă generală ar trebui, credem noi, crescută ponderea strategiilor de recrutare bazate pe criterii obiective şi legale, corelată cu descurajarea recrutării şi, mai ales, a angajării pe baza unor strategii şi practici subiective.

• *Recrutare pe baza unor informaţii complexe şi multiple despre organizaţie, post sau pe baza informaţiilor simple, limitate, confuze şi ambigue ?*

Aceste strategii de recrutare transpar cu multă uşurinţă din anunţurile date de diferite organizaţii în ziare. Unele anunţuri cuprind informaţii mai numeroase şi mai detaliate despre organizaţie şi despre postul scos la concurs, pe când altele sunt evazive. Lăsând la o parte aspectele de ordin financiar, publicarea unor astfel de anunţuri fiind foarte costisitoare, subliniem că cele două strategii decurg din concepţiile şi filosofia organizaţiilor. Dacă ele valorizează liberul acces la informaţii, transparenţa informaţiilor, credinţa în respectarea oamenilor prin oferirea cantităţii necesare de informaţii, atunci vor apela la prima strategie de recrutare. Dacă, dimpotrivă, organizaţiile şi, mai ales, managerii lor sunt partizanii ambiguităţii, pe considerentul că aceasta stârneşte curiozitatea, atunci recurgerea la cea de a doua strategie de recrutare va fi mai frecventă. Chiar dacă pot fi formulate argumente în favoarea sau în defavoarea fiecăreia dintre cele două strategii, psihologia demonstrează rolul pozitiv, favorabil al „complexităţii informaţionale” în procesul cunoaşterii, persoana care deţine mai multă informaţie fiind favorizată în procesul decizional. Simplitatea şi, mai ales, precaritatea informaţiilor se asociază de cele mai multe ori cu dificultăţi şi chiar cu erori în procesele decizionale.

• *Recrutare pe baza informaţiilor oneste, pertinente, exclusiv pozitive ori favorabile pentru organizaţie sau pe baza informaţiilor nerealiste, cu promisiuni ademenitoare şi nefondate ?*

Aceste două strategii strâns legate de celelalte două dinainte se încadrează în domeniului „fairplay”-ului organizaţional sau al manipulării, adică al înşelării organizaţionale. Nu s-ar putea susţine că, uneori şi momentan, strategia manipulativă aplicată în domeniul

recrutării n-ar fi eficientă. Pe durate lungi însă, ea este falimentară. Se produce în cazul ei celebrul „şoc al realităţii” la care ne-am referit în altă parte. Specialiştii înclină să creadă că strategia informării realiste, fără cosmetizări şi exagerări, este mult mai eficientă. „Evaluările realiste privind posturile permit oamenilor să observe dacă un anumit serviciu este potrivit aspiraţiilor lor. Aceste evaluări realiste pot duce la creşterea numărului de candidaţi care refuză ofertele de serviciu, dar şi la reducerea celor care părăsesc serviciul după ce s-au angajat. Prezentarea realistă a postului este preferabilă unei prezentări denaturate, false, care nu acordă atenţie dificultăţilor în procesul de recrutare” (Voicu, 1997, p. 88).

- *Recrutare prin prezentarea în sine a organizaţiei (postului) sau prin comparaţii cu alte organizaţii (posturi) ?*

Uneori, această a doua strategie se dovedeşte a fi mai eficientă decât prima deoarece oferă posibilitatea candidatului să-şi formeze o părere proprie despre organizaţie sau postul respectiv, scăpând astfel de sub influenţa dominatoare a unei singure informaţii. De asemenea, decizia lui are un mai mare grad de libertate.

- *Recrutare cu protejarea angajaţilor temporar sau cu expunerea lor ?*

Adepţii primului tip de strategie militează pentru protejarea persoanelor recrutate, indiferent de durata angajării, pe când partizanii celui de al doilea tip de strategie se conduc după principiul „ultimul venit, primul plecat”.

- *Recrutare realizată într-un timp record şi cu minim de cheltuieli sau într-un timp lung şi cu costuri semnificative ?*

În primul caz, se optează pentru programe de recrutare simple, flexibile, de aceea şi destul de eficiente, pe când, în cel de al doilea, pentru programe încărcate, greoaie şi tocmai de aceea puţin eficiente.

Strategiile de recrutare sunt mult mai numeroase şi mult mai complexe decât am avut noi posibilitatea să schiţăm în cele de mai sus. Complexitatea lor provine şi din faptul că încorporează în ele, uneori explicit, de cele mai multe ori însă implicit, principii şi practici manageriale asupra cărora nu ne-am oprit prea mult. În ceea ce priveşte practicile de recrutare, au fost publicate o serie de ghiduri care îi orientează pe cei ce se ocupă cu asemenea activităţi (vezi Devers, Tiberghien, 1984 ; Madou, 2001 ş.a.). Sperăm ca prin trecerea în revistă a principalelor strategii de recrutare să fi contribuit la elaborarea unei concepţii clare şi realiste asupra problematicii şi dificultăţilor proceselor de recrutare.

3.3. *Metode de recrutare*

În practica organizaţională se recurge la o paletă foarte extinsă de modalităţi în vederea recrutării, începând cu *contactele directe* cu potenţialii candidaţi (tinerii din şcoli şi universităţi, pretendenţii la un post etc.), continuând cu recurgerea la *organismele oficiale de plasament* şi terminând cu *campaniile de presă*. La fel de extinse şi variate sunt şi metodele folosite în procesul recrutării, acestea putând fi psihologice, psihosociologice

sau intrând chiar în domeniul marketingului. Dintre acestea noi am selectat doar trei, pe care le considerăm mai semnificative şi mai oportune pentru atragerea candidaţilor şi convingerea lor de a accepta participarea la concursul de selecţie în vederea ocupării postului.

3.3.1. *Metoda campaniilor de presă*

Este una dintre metodele cele mai răspândite pentru a face organizaţiile cunoscute pe piaţa muncii şi, totodată, pentru atragerea potenţialilor candidaţi în vederea ocupării posturilor vacante scoase la concurs. Anunţul de presă îndeplineşte, în esenţă, două funcţii, una de *informare* a celor interesaţi de ocuparea unui post de muncă, alta de *momeală* a viitorilor angajaţi. A doua funcţie este îndeplinită de anunţurile publicitare atât în situaţiile în care oferta de muncă este deficitară, cât şi în cele în care forţa de muncă este suficientă, pentru că, nu de puţine ori, oamenii preferă să trăiască din ajutorul de şomaj decât să rişte o nouă disponibilizare, iar cei angajaţi deja preferă să-şi păstreze locurile de muncă, chiar dacă ele sunt sub nivelul unor oferte făcute de alte organizaţii. Publicitatea constituie, după cum se pronunţă cei mai mulţi autori, elementul *esenţial* şi *vital* al procesului de recrutare.

Două sunt problemele care se ridică în faţa organizaţiilor (persoanelor) recrutoare : *problema suportului*, adică a ziarului în care va fi publicat anunţul ; *problema compunerii anunţului*, a informaţiilor pe care acesta trebuie să le cuprindă şi a modului lor de prezentare.

Pentru a-şi alege suportul anunţului, recrutorii se informează în prealabil în legătură cu o serie de aspecte, care, dacă vor fi bine cunoscute, vor garanta eficacitatea campaniei de recrutare prin intermediul publicităţii. Ei urmează a răspunde la întrebări de tipul următor : cine sunt cei care citesc în mod curent un anumit ziar ? ; care sunt zilele din săptămână când ziarul este mai citit ? ; care este audienţa ziarului, gradul lui de răspândire ? ; în ce tip de suport ar fi mai bine să fie publicat anunţul : într-un cotidian, într-o revistă profesională, în periodice ? ; care ar trebui să fie acoperirea suportului (locală sau naţională) pentru a obţine eficienţa scontată ? ; de câte ori ar trebui să apară un anunţ într-un suport pentru a fi eficient ? etc. etc. Fără a relua aceste întrebări şi a formula răspunsul la fiecare dintre ele, vom oferi câteva informaţii reieşite în urma cercetărilor. De exemplu, s-a constatat că numerele ziarelor apărute sâmbăta şi duminica sunt mult mai citite decât cele care apar în cursul săptămânii ; multe organizaţii preferă să-şi includă anunţurile de recrutare în ziarele sportive pe considerentul că acestea sunt citite de mulţi oameni (faptul relatat este însă cu dublu tăiş : uneori, tocmai aceste informaţii nu sunt parcurse în ziarele sportive şi, pe de altă parte, mulţi potenţiali candidaţi nepasionaţi de sport rămân în afara campaniei publicitare) ; cele mai bune suporturi de recrutare s-au dovedit a fi ziarele şi revistele profesionale, însă ele apar la intervale mari de timp ; publicitatea locală este agreată în cazul recrutării forţei de muncă pentru activităţile manuale sau funcţionăreşti, în timp ce pentru recrutarea managerilor se recurge la publicitatea naţională. Asemenea constatări i-au determinat pe recrutori să-şi stabilească o serie de strategii legate de publicitatea din domeniul recrutării. De pildă, pentru a realiza o publicitate *ţintită* şi *direcţionată*, în multe ţări se recurge la

alegerea unei anumite zile din săptămână pentru a publica anunţurile specializate, pe categorii profesionale distincte. În Anglia, anunţurile pentru posturile de manageri sunt publicate în fiecare zi de joi, posturile din învăţământ numai marţea, iar cele pentru sectorul public miercurea. În felul acesta, atât organizaţiile, cât mai ales potenţialii angajaţi ştiu precis care este „ziua de piaţă" pentru tipul de posturi urmărit (vezi Cole, 2000, p. 197). O altă strategie este aceea a publicării anunţului de un număr optim de ori. Cercetările au arătat că cea mai eficientă este publicarea de trei ori a unui anunţ, după această cifră eficacitatea scăzând.

Cea de-a doua problemă – compunerea anunţului – ridică o serie de chestiuni care gravitează în jurul conţinutului anunţului şi al modului lui de prezentare. Deviza care trebuie să ghideze compunerea anunţului este următoarea : „maxim de informaţii într-un minim de spaţiu". Într-un anunţ, fiecare cuvânt îşi are semnificaţia sa, de aceea redactarea cu grijă a acestuia devine o condiţie *sine qua non*. În redactarea anunţului, punctul de plecare îl constituie, de obicei, fişa postului şi specificaţiile de personal, alături de o serie de alte informaţii despre organizaţia ofertantă. Redăm după Philippe Muller şi Paul Silberer (1968) principalele aspecte legate de conţinutul şi prezentarea anunţului :

1) *Acroşajul*. În perioadele de stagnare sau de depresie economică, atunci când mâna de lucru aflată în căutarea unui loc de muncă este numeroasă, trece în plan secund, de aceea se folosesc anunţuri mici, cu lizibilitate scăzută, doar pentru cei interesaţi. Când penuria de personal este mare, fie în perioadele ascensionale, fie într-o anumită ramură, acroşajul câştigă în importanţă deoarece trebuie „agăţaţi" nu doar cei care caută de lucru, ci şi cei care nu s-au decis să-şi schimbe locul de muncă. În această situaţie, este recomandat să se folosească „efectul de frapare" care se obţine prin dispoziţia tipografică (un anunţ alungit când toate celelalte sunt dreptunghiulare) sau prin alegerea termenilor (se aleg cei care provoacă reacţii afective sau care suscită gusturile celor cărora li se adresează).
2) *Formularea exigenţelor postului*. Nu de puţine ori acest aspect este neglijat, fapt care impietează asupra eficacităţii anunţului. Se recomandă ca anunţurile publicitare să conţină informaţii referitoare la : natura sarcinii ; locul postului în ierarhie ; gradul de contact social ; caracterul solitar sau colectiv al muncii. Din perspectiva acestui aspect, un bun anunţ nu este cel care atrage un număr mare de candidaţi inutilizabili, ci cel care selecţionează anticipat candidaţii şi nu-i atrage decât pe cei realmente capabili şi competenţi, chiar dacă numărul lor este mic.
3) *Ofertele şi condiţiile speciale ale postului*. Unele informaţii referitoare la salariu, orarul de muncă, vacanţe, atribuiri de locuinţe, alte favoruri sunt fie ignorate, fie prezentate într-o manieră foarte vagă. Aceasta pentru a se da posibilitatea candidatului de a le formula sau propune singur în timpul întreţinerii de recrutare şi pentru a se crea un climat confidenţial şi de încredere pentru angajator şi angajat, capabil să preîntâmpine conflictele.
4) *Informaţii cu privire la documentele solicitate*. De obicei, se solicită informaţii cu caracter biografic care ajută organizaţia să-şi elaboreze o părere asupra carierei anterioare a candidatului, o fotografie, eventuale pretenţii asupra salariului.

Uneori, se solicită ca aceste informaţii să fie date în scris pentru a se putea face ulterior analiza grafologică a candidatului.

5) *Informaţii despre angajator*. Se apreciază că aceasta este o problemă delicată. La întrebarea „Cui să fie furnizate informaţiile solicitate ? ” se conturează următoarele răspunsuri : 1) organizaţiei (al cărui nume este clar specificat) ; 2) unui consultant (cu precizarea numelui organizaţiei) ; 3) unui consultant (fără menţionarea numelui organizaţiei) ; 4) ziarului în care a fost publicat anunţul (sub cifru). Partizanii primei proceduri mizează pe renumele organizaţiei, considerat ca fiind un argument publicitar excelent. Cei care nu sunt de acord cu această practică arată că ea nu poate fi folosită când organizaţia este nouă sau când în ea a avut loc un conflict de muncă. Nici anonimatul nu este o soluţie bună deoarece pot exista candidaţi nemulţumiţi care să răspundă anunţurilor de presă şi care mai târziu să părăsească organizaţia. Se pare, de aceea, că metoda cea mai bună este aceea a recurgerii la un consultant care să centralizeze candidaturile, să le trieze şi să le transmită, cu acordul celor interesaţi de post, angajatorului (vezi Muller, Silberer, 1968, pp. 218-221).

Cerinţe relativ asemănătoare cu privire la conţinutul anunţului sunt formulate şi în lucrările apărute mai recent. Geneviève Madou, de exemplu, enumeră următoarele elemente de conţinut ale anunţului publicitar : prezentarea numelui organizaţiei (fapt care poate avea un impact publicitar) ; denumirea postului, însoţită eventual de o scurtă descriere a lui ; calităţile potenţialului candidat (fapt care permite filtrarea candidaţilor şi eliminarea din start a celor contraindicaţi pentru post) ; experienţa necesară (dacă se intenţionează recrutarea unui profesionist confirmat şi eliminarea debutanţilor, această exigenţă se exprimă în anunţ sub forma numărului anilor de experienţă) ; salariu (această informaţie este facultativă ; se menţionează numai dacă se intenţionează recrutarea managerilor sau dacă este atractiv ; dimpotrivă, dacă este mic, nu se menţionează) ; dosarul cerut (actele solicitate). Autoarea atrage atenţia asupra faptului că anunţul nu trebuie să conţină informaţii false susceptibile a induce în eroare candidatul şi nici menţiuni discriminatorii (sex, cu excepţia anumitor profesiuni ; rasă, religie etc.) (Madou, 2001, pp. 21-23). Eficacitatea anunţului publicitar este apreciată în funcţie de măsura în care el răspunde unor reguli : să fie scris din punctul de vedere al candidatului (şi nu din cel exclusiv al organizaţiei) ; să prezinte organizaţia (mărime, produse, piaţă, făcând-o astfel atrăgătoare şi suscitând dorinţa oamenilor de a lucra în ea) ; să fie selectiv (adică să vehiculeze o informaţie succintă, însă esenţială) ; să prezinte exigenţele postului considerate ca fiind indispensabile (fără a le multiplica însă) ; să fie adevărat (realist) ; să respecte reglementările legale (vezi Perche, 1987, pp. 566-568 ; Cole, 2000, p. 198).

3.3.2. *Metoda analizei documentelor şi biodata*

Practic, este vorba despre analiza dosarului candidatului şi a actelor solicitate de angajator în vederea eventualei reţineri a persoanei respective, pentru a participa mai apoi la examenul de selecţie. Candidaţii îşi trimit dosarele de recrutare prin poştă sau şi le depun direct la organizaţia sau persoana indicată în anunţul de recrutare. De obicei, dosarele conţin : cererea de solicitare a postului ; CV-ul candidatului ; actele de stare civilă ;

certificatele şcolare şi medicale ; recomandările de la vechiul loc de muncă ; formularele solicitate de organizaţie etc. Studiul dosarului candidaţilor îl pune pe recrutor în contact cu primele date despre candidat : numele, vârsta, sexul, alte organizaţii şi locuri de muncă la care a mai fost angajat, funcţiile îndeplinite, calificarea, unele date personale şi familiale, eventual diverse aprecieri făcute asupra candidatului de colegii săi sau de şeful ierarhic, rezultatele altor examinări medicale şi psihologice la care a fost supus, starea actuală a sănătăţii, eventualele accidente de muncă, nivelul mediu al randamentului muncii, unele aprecieri referitoare la comportamentul social etc. Fiecare dintre „piesele" aflate în dosar urmează a constitui obiectul unei analize minuţioase, deoarece ele pot conţine informaţii veridice sau uşor supradimensionate menite a-l impresiona şi determina pe recrutor să reţină persoana respectivă în vederea angajării ei.

Specialiştii recomandă ca documentele aflate la dosarul candidatului să fie analizate din cel puţin trei puncte de vedere : al *formei* de redactare ; al *fondului* (conţinutului) ; al *manierei generale* de concepere. De exemplu, cererea de solicitare a postului ridică probleme de tipul următor : este scrisă de mână sau dactilografiată ? ; este scrisă pe o singură pagină sau şi pe verso ? ; hârtia este de bună calitate şi are un format standard ? ; dispunerea în pagină este armonioasă ? ; textul este centrat ? ; paragrafele sunt echilibrate ? ; semnătura figurează în josul paginii, în dreapta, cu un spaţiu liber faţă de textul scris ? ; conţinutul face referiri la termenii anunţului de presă ? ; frazele sunt personale sau stereotipe ? etc. etc. Deşi la prima vedere astfel de chestiuni par a fi neînsemnate („nimicuri", „fleacuri"), ele au o semnificaţie deosebită deoarece reflectă personalitatea candidatului şi formarea sa. O serie de însuşiri de personalitate reies cu mai multă pregnanţă din studiul CV-ului. Un CV foarte dens, puţin clar, dificil de citit trădează lipsa capacităţii de sinteză. CV-urile extrem de încărcate, cu supraevaluarea reuşitelor, pot ascunde tendinţa candidatului de a truca realitatea, de a trişa. Atenţia exagerată acordată în CV formării şi stagiilor de specializare ascunde un candidat debutant sau puţin experimentat (vezi Madou, 2001, pp. 32-39).

Nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că fiecare dintre documentele aflate la dosar oferă multe posibilităţi de cunoaştere anticipată a viitorului angajat, dar conţin în ele şi suficient de multe capcane. De pildă, recomandările pe care candidatul le aduce de la vechile locuri de muncă îl ajută pe recrutor să-şi formeze o părere asupra pregătirii generale sau special-profesionale a candidatului. În SUA se foloseşte chiar aşa-numitul *chestionar de recomandare* care conţine o serie de întrebări ce sunt ponderate după proceduri de validare simple, ajungându-se, în final, la un scor general care dă valoarea predictivă a candidatului. Totuşi, aceste recomandări sunt limitate. Uneori, ele sunt date pentru a accelera plecarea cuiva nedorit într-o organizaţie. De asemenea, recomandările sunt aproape exclusiv laudative, la superlativ. La aceasta se adaugă şi faptul că ele sunt date fără a şti pentru ce, când anume vor fi utilizate, la ce vor servi. Unele organizaţii solicită din partea candidaţilor şi *fotografia* acestora. Fotografia furnizează o primă impresie asupra înfăţişării candidatului, asupra prezenţei sale fizice. Ea se dovedeşte a fi utilă îndeosebi în acele profesiuni în care înfăţişarea plăcută a angajatului este obligatorie sau, oricum, de dorit. Candidaţii pot trimite însă fotografii retuşate, care falsifică realitatea. Pe de altă parte, fotografia nu spune nimic despre inteligenţa, aptitudinile, profesia candidatului.

Este necesar, de aceea, ca decizia de recrutare a unei persoane, pornind de la documentele aflate la dosar, să ia în considerare atât posibilităţile, cât şi riscurile conţinute de fiecare document. De asemenea, orice neregularitate, orice lacună sau neconcordanţă trebuie să-l alerteze pe recrutor pentru a completa sau clarifica dosarul fie printr-o anchetă de teren, fie prin întreţinerea de recrutare cu candidatul.

În esenţă, documentele aflate în dosarul candidatului conţin şi relevă informaţii cu caracter biografic despre persoana în cauză. În America de Nord a fost elaborat şi propus un „chestionar biografic" (sau *biodata*) utilizabil în recrutarea şi selecţia personalului (vezi Stokes, Mumford, Owens, 1994). În acest chestionar, după ce se notează numele, adresa actuală, tipul de educaţie etc., sunt solicitate o serie de informaţii referitoare la preferinţele candidatului cu privire la eventualele schimbări în profilul muncii, la transferurile posibile, preferinţele de a lucra în weekend, de a munci singur sau în echipă, informaţii privind istoria lui preprofesională şi cea profesională etc. Ideea de la care se porneşte este relativ simplă : „Comportamentul trecut este cel mai bun indicator al comportamentului viitor" (Dolan, Schuler, 1994, p. 171). Chestionarul are scor de validitate predictivă cuprins între 0,30 şi 0,40 şi se situează la un nivel comparabil cu alte metode centrale de evaluare la care ne vom referi ceva mai târziu. Cu toate acestea, el a fost acuzat de „empirism orb". Una dintre problemele fundamentale pe care le ridică utilizarea acestui chestionar este următoarea : ce semnificaţie teoretică trebuie atribuită colecţiei eterogene şi dezordonate a datelor biografice, în relaţia lor cu adaptarea la un context de muncă ? Un răspuns interesant la această întrebare a fost formulat de Mumford, Snell şi Reiter-Palmon (1994) care au elaborat un model interacţionist şi evolutiv referitor la demersul biografic. După aceşti autori, datele biografice măsoară comportamentele şi experienţele trecute ale individului care reflectă alegerile lui semnificative într-o gamă variată de situaţii. Ele reflectă nu doar personalitatea individului, ci un ansamblu de componente cu privire la resursele individului. Modelul, care a fost numit „ecologic", explică, astfel, confruntarea şi alegerea individuală a caracteristicilor biografice : individul, ca entitate activă, orientată spre scopuri, se confruntă cu situaţii de învăţare, se dezvoltă cognitiv, se ajustează la solicitările şi constrângerile mediului. În funcţie de resursele înnăscute sau dobândite, fiecare individ are tendinţa de a selecţiona acele medii care îi vor da ocazia învăţării şi modificării sistemului lui de credinţe şi de valori. Cu timpul, ca urmare a cristalizării unui număr de valori, individul se va angaja în noi activităţi care corespund sistemului său de aşteptări şi îi vor constitui conceptul de sine. Ca urmare, el va achiziţiona un pattern de competenţe, mai mult sau mai puţin adaptate în funcţie de mediul profesional. Jean-Luc Bernard (care a prezentat chestionarul biografic în Franţa) arată că, din păcate, el constituie una dintre metodele de recrutare puţin dezvoltate. Chiar în Statele Unite ale Americii, doar 7% dintre organizaţii utilizează ocazional *biodata* şi numai 4% în permanenţă. În Franţa nu există, arată autorul, proceduri de aplicare a *biodata*. Se pare că două raţiuni explică acest fapt : pe de o parte, slaba cunoaştere şi insuficientul efort de popularizare a acestui instrument a cărui validitate este mai mare decât a altor metode (îndeosebi a grafologiei sau a interviului nonstructurat) la care se recurge frecvent ; pe de altă parte, faptul că elaborarea şi construcţia unui *biodata* cer o cunoaştere metodologică şi statistică pe care puţini

psihologi în domeniul psihologiei muncii o deţin. „Promovarea în practică a *biodata* ar putea constitui fără îndoială o nouă deschidere pentru psihologii muncii francezi" (Bernaud, 2000, p. 126). Afirmaţia lui Bernaud este perfect valabilă şi pentru psihologii români.

3.3.3. *Întreţinerea de recrutare*

Unele organizaţii practică *recrutarea la distanţă*, neîntâlnindu-se niciodată cu candidatul. În acest caz, ele se mulţumesc cu informaţiile furnizate de serviciile specializate sau cu cele reieşite în urma studierii dosarului candidatului, întreprinsă de propriile ei servicii specializate. Aceasta este partea „rece", „impersonală" a recrutării. Organizaţiile nu sunt interesate atât de oameni, cât de funcţii, categorii de vârstă, cifre de afaceri. Această practică intră în contradicţie cu însăşi natura şi esenţa recrutării, apreciate de specialişti ca fiind constituite din evaluarea (judecarea) unei persoane, fapt care implică întâlnirea cu acea persoană. Tocmai de aceea alte organizaţii recurg la programarea unor *întâlniri cu candidaţii*, la facilitarea interacţiunii directe, nemijlocite, faţă în faţă cu aceştia. Ele pornesc de la premisa că recrutează *persoane*, nu *categorii sociale* (un inginer, un tehnician), nu o *funcţie* (un manager, un expert-contabil), nu un *specialist* (un agent-şef de producţie sau de vânzări), nu o *categorie de vârstă* (tânăr responsabil cu...), nu o *cifră de afaceri* (un controlor de gestiune pentru 3 miliarde), nu o *diplomă* sau o *instituţie de învăţământ superior* (tânăr licenţiat de învăţământ economic şi financiar). În acest caz, simpla studiere a dosarului este total insuficientă şi nesatisfăcătoare, ceea ce determină organizaţiile să caute alte metode mai în acord cu filosofia de la care se porneşte. Una dintre acestea o reprezintă întreţinerea de recrutare, care presupune, în esenţă, *întâlnirea şi interacţiunea faţă în faţă a angajatorului cu potenţialul angajat în vederea compatibilizării relaţiilor dintre ei şi a unei posibile prelungiri în timp a unor asemenea relaţii*. Întrevederea este partea cea mai umană şi personală a procesului recrutării. „Dacă recrutarea răspunde unor necesităţi organizaţionale şi economice, atât pentru organizaţii, cât şi pentru individ, ea are totodată dimensiuni personale, sociale şi morale. Aceste ultime trei dimensiuni se regăsesc în situaţia relaţională faţă în faţă. Sensul şi valoarea întreţinerii de recrutare se găsesc în această conjunctură în legătura vieţii relaţionale care o acompaniază şi în justeţea comportamentelor pe care cele două persoane le adoptă" (Verne, 2000, p. 27).

Metoda întreţinerii are o largă aplicabilitate în câmpul psihologiei, căpătând *forme distincte* cum ar fi : întrevederea psihoterapeutică, întrevederea în ancheta de motivaţie, întrevederea de diagnostic şi de consiliere etc. Una dintre acestea este şi întreţinerea de recrutare, folosită în procesele de atragere a oamenilor pentru a se angaja în diferite locuri de muncă. Se subînţelege că ea are o serie de note specifice în raport fie cu alte metode ale psihologiei, fie cu alte forme de întrevedere. Specialiştii care s-au referit la ea (Nahoum, 1963 ; Mucchielli, 1970 ; Verne, 2000 etc.) arată că întreţinerea nu este :

- *o conversaţie* (care presupune o simplă schimbare de informaţii deţinute de două persoane, fără a duce la nimic pozitiv, decât poate la climatul de familiaritate) ;
- *o discuţie sau o dezbatere de idei* (centrată pe progres prin argumente şi contra-argumente, prin atacuri şi pararea atacurilor, prin înfruntări, rivalităţi, prin faze

ofensive şi defensive, prin momente de pledoarie, acuzaţii, apărări, concluzii şi, mai ales, prin implicarea afectivă, pasională a interlocutorilor) ;
- *un interviu jurnalistic* (în care o persoană întreabă şi alta răspunde, fără ca acestea să-şi poată schimba rolurile ; interviul jurnalistic este centrat pe persoana intervievatorului, care solicită răspunsurile intervievatului în vederea satisfacerii curiozităţii unei a treia părţi – publicul) ;
- *un interogatoriu* (în care cel interogat se află într-o poziţie inferioară, el fiind chiar suspectat de o anumită vină ; de asemenea, interogatul este supus unei presiuni mai mult sau mai puţin ostile, ceea ce îi induce stări de trac, de anxietate, îl determină să „fabrice" cele mai bune răspunsuri sau răspunsuri aşteptate) ;
- *un discurs, un monolog al intervievatorului* (care trădează dorinţa acestuia de a-şi satisface plăcerea narcisistă de a se auzi, de a se asculta, şi nicidecum de a-l înţelege pe celălalt) ;
- *o confesiune* (în care intervievatorul apare ca deţinător al unor reguli morale, religioase, ca un superior, ca un judecător) (vezi Mucchielli, 1970, pp. 5-7).

O întrebare se ridică de la sine : dacă întreţinerea de recrutare nu este nici una dintre situaţiile de mai sus, atunci ce este ea ? Răspunsul îl găsim în literatura de specialitate. Întreţinerea de recrutare este :

- *o situaţie finalistă* (care are un scop precis, şi anume de a permite fiecăruia dintre cei doi de a se cunoaşte reciproc şi de a face o alegere : candidatul – de a opta sau nu pentru postul scos la concurs ; angajatorul/recrutorul – de a reţine sau nu persoana respectivă în vederea participării ulterioare la examenul de selecţie) ;
- *o situaţie relaţională* (adică o situaţie în care două persoane se întâlnesc, parcurg şi trăiesc împreună o serie de momente legate de ceea ce se spune şi se întâmplă în timpul întâlnirii) ;
- *o situaţie interactivă* (bazată în principal pe schimburi verbale, în care fiecare dintre cei doi oferă informaţii sau ascultă informaţiile furnizate, rolurile lor putându-se deci inversa) ; derularea interacţiunii este reglată de modul de asumare şi interpretare a rolurilor, de poziţiile de putere şi raţionalitate a celor două părţi sau de incertitudine, negociere etc. ;
- *o situaţie dublu structurată* (există o structură metodologică vizând modul de desfăşurare, regulile care trebuie respectate şi o structură subiectivă, implicită, legată de parametrii afectivi ai situaţiei, de tot ceea ce declanşează situaţia respectivă : teamă, bucurie, simpatie, antipatie, febrilitate, platitudine etc.) ;
- *o situaţie dinamică* (adică o situaţie în care cei doi progresează prin aproximări succesive, prin încercări şi erori, în impresiile, percepţiile, judecăţile lor, cele spuse putând fi reluate, reajustate, modificate cu scopul de a deveni tot mai corecte) (Verne, 2000, p. 61).

Înţeleasă în acest mod, întreţinerea de recrutare se diferenţiază şi de alte tipuri de întrevedere utilizate în domeniul gestiunii resurselor umane. De exemplu, ea se diferenţiază de ceea ce unii autori numesc *întrevederea de suport* sau *de ajutor*, caracterizată

prin aceea că subiectul solicită un specialist care îl asistă în vederea rezolvării unei probleme (în întreţinerea de recrutare, situaţia este exact inversă : organizaţia iniţiază întâlnirea, convoacă respectivul candidat, îi propune un interlocutor, cei doi întâlnindu-se în calitate de parteneri). Diferenţe există şi în raport cu *întrevederea de evaluare periodică* (centrată pe analiza rezultatelor obţinute de salariat într-o perioadă determinată de timp) şi cu *întrevederea de orientare a carierei* (axată pe studiul în comun al modului în care potenţialităţile salariatului pot fi mai bine utilizate în funcţie de dorinţele salariatului şi interesele organizaţiei).

În întreţinerea de recrutare, organizaţia şi candidatul încearcă a se informa şi cunoaşte reciproc. Ea presupune, de fapt, aşa cum apreciază autorul citat mai sus, două interacţiuni într-una singură, care nu au însă aceeaşi natură. Astfel, partea de interacţiune care se referă la cunoaşterea organizaţiei trebuie să se deruleze mai ales ca urmare a iniţiativei candidatului, ceea ce îl determină pe acesta să aleagă o metodă directivă. Cealaltă parte a întreţinerii referitoare la cunoaşterea candidatului va fi condusă de recrutor, care recurge la un registru semidirectiv. În realitate, situaţia se complică deoarece, de multe ori, lucrurile se inversează, în sensul că recrutorul prezintă într-o manieră directivă organizaţia, nelăsând posibilitatea candidatului de a adresa nici o întrebare, decât poate spre final, când este solicitat să spună dacă are vreo întrebare de formulat. Cât priveşte partea de întrevedere care vizează cunoaşterea candidatului, ea se află tot la discreţia recrutorului care fie îl bombardează pe candidat cu tot felul de întrebări, transformându-se astfel într-un interogatoriu, fie cere candidatului să vorbească despre el. Întrevederea oscilează astfel între o manieră de derulare extrem de directivă şi una total nedirectivă. Cea mai frecventă este situaţia în care recrutorul monopolizează întrevederea, conducând la blocarea şi paralizarea candidatului. Se creează astfel premisele unor acuze reciproce, candidatul plângându-se că n-a putut să spună nimic, iar recrutorul că n-a obţinut nimic de la candidat. Tocmai pentru a evita o asemenea eroare fundamentală se recomandă distingerea clară a celor două părţi ale întreţinerii de recrutare şi introducerea lor în acelaşi discurs.

Întreţinerea de recrutare ridică pentru psihologia organizaţional-managerială două categorii de probleme, unele de ordin metodologic, altele de ordin deontologic. Primele se referă, în principal, la managementul întreţinerii de recrutare, vizând modul ei de *pregătire*, *conducere*, *exploatare*. Aceste probleme îşi au originea într-o idee relativ simplă : recrutarea nu este numai o artă aleatorie şi aproximativă, cum o consideră unii autori, ci şi un act de management, ceea ce înseamnă că ea este şi trebuie ţinută sub control. Un asemenea fapt este cu atât mai necesar cu cât recrutarea este extrem de costisitoare pentru organizaţie, implicând, totodată, şi un mai mare risc. Nu este în intenţia acestei lucrări de a detalia acţiunile şi operaţiile presupuse de modul de pregătire, conducere şi exploatare a întreţinerii de recrutare, de a analiza problemele şi de a prezenta rolurile lor. Totodată, nici nu putem trece total peste ele. De aceea preferăm să schiţăm doar câteva dintre ele.

Pregătirea întrevederii ridică probleme de : colectare a informaţiilor şi datelor obiective despre candidat ; pregătirea anticipată a unei grile de observaţie ; pregătirea recrutorilor cu informaţiile despre organizaţie şi despre post care vor fi vehiculate în

timpul întrevederii, alegerea locului şi momentului de desfăşurare a întrevederii ; stabilirea duratei acesteia.

Desfăşurarea şi conducerea întreţinerii presupun : primirea candidatului ; prezentarea organizaţiei şi a recrutorului ; crearea climatului de încredere ; urmărirea unui plan al desfăşurării ; adaptarea şi varierea comportamentului recrutorului în funcţie de tipul de personalitate al candidatului : deschis, investigativ, temător, febril, silenţios, strateg etc. ; ascultarea stimulantă a candidatului ; alegerea şi formularea atentă a tipurilor de întrebări adresate candidatului ; clarificarea punctelor obscure ; formularea unor scurte concluzii.

Exploatarea întreţinerii de recrutare ridică probleme legate îndeosebi de luarea deciziei de recrutare şi de informarea candidatului.

Lucrările de specialitate tratează în amănunt aceste probleme şi încă multe altele. O lucrare sintetică, prezentând informaţii pertinente, este cea semnată de Étienne Verne, la care am făcut deseori trimiteri în această secţiune.

Cea de-a doua mare categorie de probleme a întreţinerii de recrutare este de ordin deontologic : ce informaţii, cât de multe, cât de profunde putem solicita de la candidat pentru a nu încălca drepturile şi demnitatea lui personală ? Cum trebuie să se comporte recrutorul cu candidaţii ? La prima întrebare este greu de răspuns. Oricum, se recomandă ca în întreţinerea de recrutare să fie vehiculate informaţiile esenţiale, absolut necesare în raport cu postul vizat. A doua întrebare este şi ea dificilă, cu atât mai mult cu cât cercetările au arătat că recrutorii vorbesc mult şi într-o manieră amicală cu candidaţii simpatizaţi sau cu cei care au şanse de a fi recrutaţi, în comparaţie cu cei antipatizaţi sau cu şanse minime de recrutare. Generalizarea atitudinilor amicale faţă de absolut toţi candidaţii ar reprezenta, fără îndoială, o ieşire din impas.

Nu trebuie pierdut din vedere nici faptul că întreţinerea de recrutare nu dispune de o valoare în sine în procesul recrutării ; ea este doar una dintre modalităţile la care organizaţiile recurg, care trebuie inserată în ansamblul metodelor de recrutare. În fapt, succesul sau eşecul întreţinerii de recrutare depind nu numai de ce se întâmplă pe parcursul desfăşurării ei, ci şi de ceea ce s-a întâmplat înainte de aplicarea ei, precum şi de ceea ce va urma după ea. Dacă o serie de alte acţiuni care o precedă, o acompaniază sau urmează după ea au fost parcurse corect, este de aşteptat ca valoarea ei să crească. Oricum, singură şi, mai ales, realizată de persoane fără nici o pregătire psihologică, aşa cum se întâmplă în cele mai multe cazuri, ea nu face decât să crească cheltuielile cu recrutarea personalului şi să pună în pericol eficienţa viitoare a organizaţiei.

4. Selecţia personalului

Intrată de mult în atenţia organizaţiilor şi conducătorilor activităţilor organizaţionale, selecţia personalului a suscitat un viu interes şi din partea psihologilor, aşa încât la ora actuală dispunem, în acest domeniu, de un amplu material teoretico-metodologic sau de cercetare empirică. Autori precum Guion (1965), Gellerman (1971), Landy, Shankster, Kohler (1994), Lévy-Leboyer (1996), Borman, Hanson, Hedge (1997), De Fruit (2003),

Cook (2004), pentru a nu cita decât câţiva dintre ei, au stăruit în cărţile şi articolele lor asupra dificilelor probleme ale selecţiei personalului. Cum câmpul selecţiei personalului este extrem de vast, vom decupa din acesta doar câteva aspecte pe care le vom aborda în această secţiune.

4.1. *Definire şi scopuri*

Selecţia personalului a fost concepută ca o *activitate de alegere şi reţinere dintre mai multe persoane a celor mai bune în funcţie de cerinţele unei anumite profesiuni*. Dacă în cazul orientării se caută o profesiune pentru individ, în cazul selecţiei se caută un individ pentru o profesiune. În esenţă, selecţia personalului presupune *confruntarea dintre particularităţile postului de muncă şi particularităţile psihologice ale oamenilor*. În urma acestei confruntări, unii oameni sunt reţinuţi, alţii eliminaţi, respinşi. Premisa de la care se porneşte este cea a inegalităţii dotării psihologice a oamenilor, unii dispunând de o serie de însuşiri care îi fac mai apţi pentru o profesiune sau un post de muncă, alţii, dimpotrivă, nedispunând de asemenea însuşiri sau, pur şi simplu, fiind contraindicaţi pentru acea profesiune sau acel post de muncă. Selecţia trebuie deci să-i descopere pe cei mai buni, în vederea asigurării unei cât mai mari compatibilităţi cu cerinţele locului de muncă. Altfel spus, selecţia personalului urmează să asigure „omul potrivit la locul potrivit". În alţi termeni, selecţia personalului este un *raport presupus sau demonstrat între caracteristicile omului şi mediul muncii sau solicitările muncii* (Guion, 1965, p. 458).

La fel ca recrutarea, selecţia personalului are mai multe scopuri. Iată-le :

- să contribuie la creşterea eficienţei organizaţiei ;
- să asigure organizaţia că investiţia ei financiară în candidaţi este recuperabilă ;
- să evalueze, să angajeze şi să repartizeze aplicanţii de *job* atât în interesele organizaţiei, cât şi ale individului ;
- să ajute organizaţia să-şi îndeplinească strategiile referitoare la resursele umane ;
- să faciliteze îndeplinirea programelor şi a termenelor fixate în programele de acţiune (vezi Schuler, Huber, 1993, p. 233).

Scopurile enumerate sunt foarte generale, acoperind întreaga arie a organizaţiei în ceea ce priveşte managementul resurselor umane. În particular însă, scopul esenţial al selecţiei personalului este acela de a *optimiza decizia de selecţie*, adică de a creşte numărul deciziilor corecte şi de a le scădea/diminua sau chiar elimina pe cele incorecte. Decizia de selecţie are drept obiectiv prevederea evenimentelor viitoare pe baza informaţiilor actuale. Mai exact : de a prezice performanţa viitoare a unui individ sau maniera în care aceasta va fi evaluată de superiorul său, pe baza unor elemente cum ar fi : experienţa profesională a individului, rezultatele obţinute la teste, impresiile formate în cursul interviului de selecţie etc. Din cele de mai sus rezultă că selecţia constă, în principal, în legarea a două categorii de variabile : unele care măsoară *potenţialul* aptitudinal sau de reuşită al candidatului, obţinut de acesta în timpul examinării psihologice, altele care măsoară *performanţele* candidatului, evaluat după o oarecare perioadă de practicare a profesiei. Ambele variabile pot fi concepute ca un continuum de notaţii

care cuprinde două extreme (potenţial mare – potenţial scăzut ; performanţe înalte – performanţe foarte scăzute) şi un nivel minim de risc acceptabil – pentru potenţialul de reuşită – sau un nivel minim acceptabil de performanţă – pentru cea de-a doua variabilă. Prin combinarea celor două scări obţinem patru tipuri de decizie de selecţie, pe care le prezentăm în figura 6.4 :

<table>
<tr><td rowspan="2">POTENŢIAL</td><td rowspan="2">Potenţial
foarte mare

Nivel minim de risc acceptabil

Potenţial slab</td><td colspan="2">a</td><td colspan="2">b</td></tr>
<tr><td colspan="2">c</td><td colspan="2">d</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Scăzute</td><td colspan="2">Minim acceptabile</td><td>Înalte</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td colspan="4">PERFORMANŢE</td></tr>
</table>

Figura 6.4. *Tipuri de decizii în selecţia personalului*

În cadranul *a* figurează cei care au obţinut rezultate bune la probele psihologice, fiind consideraţi ca dispunând de un potenţial mare de reuşită, dar care în muncă se dovedesc a fi total incompetenţi. În cadranul *b* sunt cei cu rezultate bune atât la examenul de selecţie, cât şi în activitatea concretă desfăşurată la locul de muncă. Practic, acestea sunt cele două situaţii care pot fi acceptate de o organizaţie. Totuşi, atunci când selecţia se face în condiţii de necesitate, deci când sunt încadraţi toţi cei care s-au prezentat, pot să apară şi celelalte două situaţii. În cadranul *c* sunt cei cu rezultate slabe atât la examenul de selecţie, cât şi în activitate. În cadranul *d* figurează cei cu rezultate slabe la examenul de selecţie, dar cu rezultate bune în muncă. În *a* şi *d* deciziile de selecţie au fost eronate, în timp ce în *b* şi c ele au fost corecte. „Pentru fiecare decizie de selecţie există, aşadar, două posibilităţi de predicţii corecte – succesul confirmat şi eşecul confirmat – şi două posibilităţi de predicţii eronate – eşecul neprevăzut şi reuşita neprevăzută. Scopul tuturor procedeelor de selecţie poate fi deci definit ca : maximizarea numărului predicţiilor corecte şi minimizarea numărului predicţiilor eronate” (Gellerman, 1971, pp. 48-49). Dacă în practică se obţin situaţiile *b* şi *c*, organizatorii respectivului sistem de selecţie se pot felicita pentru sistemul lor ; dacă deciziile de selecţie se încadrează în *a* şi *d*, ei sunt îndreptăţiţi să-şi considere sistemul de selecţie ca fiind mai puţin nefast ; în schimb, dacă deciziile de selecţie se încadrează în toate cele patru cadrane în mod egal, trebuie să-şi considere sistemul de selecţie ca fiind ineficace şi, ca urmare, să opereze schimbarea lui. Totodată, nu toate deciziile de selecţie sunt la fel de periculoase. Gellerman făcea remarca potrivit căreia eroarea de tip *a* este de neiertat, nu doar pentru că implică pierdere de bani, ci, mai ales, pentru că este public constatată şi înregistrată, afectând grav reputaţia selecţionerului. Asemenea idei sunt întâlnite în mai toate lucrările dedicate managementului resurselor umane.

Realizarea scopului menţionat este destul de dificilă. Aceasta din mai multe motive. În primul rând, pentru că în practică sunt întâlnite doar primele două situaţii, organizaţia neputându-şi permite să angajeze oameni sub un nivel minim de risc acceptabil – în acest caz, eşecul ulterior fiind foarte probabil. În asemenea condiţii, chiar dacă numărul angajaţilor din cadranul *b* este mai mare decât al celor din cadranul *a*, organizaţia nu va şti niciodată numărul candidaţilor respinşi care s-ar fi putut încadra în cadranul *d*. În al doilea rând, pentru că selecţionerii manifestă un soi de conservatorism în deciziile lor, ei preferând să piardă un individ potenţial apt, dar nedescoperit prin instrumentele de selecţie utilizate şi care s-ar fi putut încadra ulterior în cadranul *d*, decât să respingă un individ promiţător, cu rezultate bune la teste, dar care ulterior va claca. Cele de mai sus evidenţiază complexitatea selecţiei personalului şi, mai ales, dificultăţile cu care ea se confruntă. Selecţionerul, nota acelaşi Gellerman, se găseşte în postura unui jucător care poate pierde, chiar dacă n-a făcut nici o eroare, sau câştiga, datorită hazardului. În al treilea rând, dificultatea realizării scopului selecţiei rezidă în faptul că decizia de selecţie poate fi afectată de o serie de factori care vor acţiona în viitor, dar care în prezent sunt greu, dacă nu chiar imposibil de anticipat. Gellerman arăta că selecţionerul se află într-o situaţie comparabilă cu cea a unui cultivator de roşii (sau de orice altceva), el putând planta cel mai bun soi de roşii, dar neputând anticipa durata şi nici caracteristicile pieţei când va obţine produsul. Tocmai de aceea sunt necesare proiectarea şi controlarea riguroasă a sistemului selecţiei personalului.

După opinia noastră, sistemul selecţiei personalului trebuie să furnizeze răspunsuri în legătură cu următoarele aspecte :

- *concepţia referitoare la selecţie* (selecţia se realizează după necesităţi imediate sau viitoare ? ; care este nivelul standardului de selecţie, ridicat sau scăzut ? ; selecţia implică doar descriere sau şi predicţie ? ; cum este concepută selecţia, ca un moment sau ca un proces cu reevaluări periodice ? ; decizia de selecţie este pe termen lung sau pe termen scurt, definitivă sau temporară ? etc.) ;
- *metodologia şi strategia selecţiei* (care sunt formele selecţiei ? ; ce metode se utilizează ? ; în ce ordine se aplică ele ? ; ce credit li se acordă ? ; ce pondere au în decizia de selecţie ? etc.) ;
- *condiţiile în care se realizează selecţia* (după legile cererii şi ofertei ? ; în condiţii de surplus sau de penurie a forţei de muncă ? ; există locaţii – laboratoare – speciale de desfăşurare ? ; sunt elaborate monografii profesionale, fişe de posturi, specificaţii de personal ? etc.).

Nu este în intenţia noastră de a dezvolta fiecare dintre aceste aspecte, informaţia disponibilă depăşind cu mult aria de extensie a acestui capitol. Dorim însă să schiţăm tipurile selecţiei, etapele şi demersurile întreprinse în derularea ei şi care vor integra, fără îndoială, şi unele răspunsuri la problemele de mai sus.

4.2. *Tipuri de selecţie*

Literatura de specialitate, ca şi practica, de altfel, evidenţiază existenţa a *trei tipuri fundamentale de selecţie.*

Selecţia-filtraj este cea care, pornind de la un număr mai mare sau mai redus de solicitanţi, reţine, în urma examinărilor făcute, doar pe unii dintre aceştia, în timp ce alţii sunt lăsaţi deoparte, fiind respinşi. În acest caz, sarcina psihologului este de a se ocupa în mod direct de cei admişi şi indirect de cei respinşi. Spunem direct, deoarece aceştia vor fi viitorii lucrători ai organizaţiei, cei care vor asigura sau nu eficienţa ei. Mai dificilă este problema celor respinşi. Care trebuie să fie atitudinea psihologului faţă de ei ? Aceştia trebuie „părăsiţi" imediat sau, dimpotrivă, îndemnaţi, orientaţi spre alte domenii ? Întrebarea este astfel formulată încât conţine, în mare parte, şi răspunsul. Totuşi, chestiunea nu este deloc simplă. În rezolvarea ei îşi spune cuvântul specificul organizaţiei pe care psihologul o serveşte. Pentru societăţile în care organizaţia pune în prim-plan scopurile economice şi mai puţin sau chiar deloc pe cele socioumane, cei respinşi sunt consideraţi ca fiind „inapţi", „incapabili" şi, ca urmare, părăsiţi, lăsaţi în grija statului, care asigură asistenţa de şomaj până când un loc oarecare va deveni vacant şi va putea fi ocupat de solicitant. În societăţile în care organizaţiile pun pe acelaşi plan atât problemele economice, cât şi pe cele socioumane, solicitanţii neadmişi nu sunt pur şi simplu părăsiţi, ci îndrumaţi spre alte profesiuni. Ei nu dispun de capacităţile necesare profesiunii pentru care candidează, dar pot avea alte însuşiri, necesare altor profesiuni. Sarcina psihologului este de a-i face să înţeleagă acest lucru. Psihologul devine astfel consilier pentru aceşti solicitanţi.

Selecţia în vederea orientării, îndrumării şi formării profesionale presupune admiterea în bloc a solicitanţilor sau a unui număr cât mai mare dintre ei. Acesta este cazul constituirii unor noi organizaţii sau dezvoltării unor ramuri ori secţii ce necesită o forţă de muncă suplimentară calificată. Admiterea în bloc a solicitanţilor nu înseamnă însă şi utilizarea nediferenţiată a lor. Dimpotrivă, scopul examenului de selecţie este tocmai de a depista acel grup de însuşiri umane care corespund mai bine diverselor exigenţe profesionale.

De multe ori, oamenii se prezintă la porţile organizaţiilor nu cu gândul de a fi angajaţi într-un anume loc de muncă, ci pentru a fi angajaţi. În aceste condiţii, sarcina psihologului este de a îndruma oamenii spre acele locuri de muncă ce li se potrivesc cel mai bine, ele fiind corespunzătoare cu particularităţile lor psihologice. Un asemenea lucru este posibil de realizat doar în acele organizaţii ale căror posturi de muncă presupun o diversificare mare. În organizaţiile cu o mare specializare, selecţia-orientare este tot mai puţin întâlnită şi pentru că numărul acestor organizaţii este tot mai redus. Dimpotrivă, în zilele noastre o largă răspândire o au organizaţiile complexe, combinatele, ceea ce face ca tipul de selecţie amintit să fie mult utilizat.

Selecţia-clasament reprezintă o continuare şi o adâncire a celorlalte forme. Ea nu se opreşte doar la alegerea oamenilor sau doar la orientarea lor către o profesiune ori alta, deci nu stabileşte numai concordanţa dintre oameni şi profesiune, ci merge mai profund,

stabilind o clasificare a celor reuşiţi, ce ajută apoi la repartizarea lor la diferite locuri de muncă. Altfel spus, în limitele foarte largi ale unor profesiuni, oamenii sunt raportaţi la oameni, capacităţile la capacităţi, ceea ce permite stabilirea unei scări ierarhice a celor admişi la examenul de selecţie.

În aceste condiţii, există posibilitatea ca selecţia să se facă în concordanţă cu necesităţile ulterioare ale procesului muncii, dar şi cu unele particularităţi ale oamenilor. Să ne referim la câteva exemple, pe care le utilizăm şi le comentăm într-o formă adaptată după André Morali-Daninos (1972). Să presupunem că avem două posturi disponibile (*A* şi *B*), pentru care se prezintă doi candidaţi (*a* şi *b)* inegal dotaţi. În urma examinărilor constatăm că *a* este foarte dotat pentru postul *A* şi potrivit pentru postul *B*, în timp ce *b* este potrivit dotat pentru *A* şi puţin dotat pentru *B.* Dacă *a* va fi angajat în postul *A*, randamentul lui în muncă va fi crescut ; dacă *b* va fi angajat în *B*, randamentul lui va fi mediocru. Asistăm deci la apariţia unei discrepanţe în randament. Dacă situaţia ar fi tolerabilă în condiţiile în care posturile sunt independente, fără legături funcţionale între ele, ea devine însă intolerabilă în cazul în care ele sunt corelate, în sensul că depind unul de altul ; în acest caz, situaţia se schimbă radical. Acum apar o serie de fenomene de natură psihosocială. Dacă postul *A* depinde de *B*, atunci randamentul muncitorului *a* va depinde de cel al muncitorului *b.* Aceasta înseamnă că *a* va fi obligat să producă mai puţin, să-şi reducă din performanţele de care în mod firesc este capabil. Într-o astfel de situaţie s-ar putea ca *a* să manifeste o puternică reacţie emoţională negativă faţă de *b*, să intre în conflict cu el, să producă tulburări nu numai în grupul său de muncă, dar chiar în organizaţie. Cum ar putea rezolva psihologul un astfel de caz ? După părerea noastră, el ar putea proceda în mai multe feluri : angajează pe *a* şi respinge pe *b* în vederea găsirii unui alt candidat ce se află la acelaşi nivel cu primul ; angajează pe *a* în postul *B*, iar pe *b* în postul *A*, pentru ca ambii să aibă acelaşi randament (mediocru) în muncă ; angajează pe *b* în *A*, iar pe *a* îl promovează fie de la început, fie după o perioadă foarte scurtă într-o altă muncă, ce ar fi corespunzătoare capacităţilor sale.

În legătură cu fiecare dintre cele trei modalităţi de acţiune se ridică însă câte o problemă : este rentabil pentru o organizaţie să ocupe un post, iar altul să-i rămână neocupat ? ; îşi poate permite organizaţia să accepte doi lucrători cu randament mediocru, în loc de unul cu randament înalt şi altul cu randament potrivit ? ; îşi poate asuma organizaţia riscul de a angaja un om care mai târziu ar putea să-i producă tulburări, încurcături ? Rezolvarea acestora va fi în funcţie, cum arătam şi mai sus, de natura organizaţiei, de scopurile ei : dacă aceasta este interesată numai de câştig, deci de profit cât mai mare, atunci, fără îndoială, factorul uman va fi sacrificat ; dacă va fi interesată şi de factorul uman, atunci problemele vor fi nuanţat cercetate şi rezolvate.

Pentru a înţelege mai bine în ce anume constă selecţia-clasament, să ne referim la un alt exemplu. O organizaţie dispune de două posturi de maiştri şi două de tehnicieni superiori. Pentru ocuparea lor se prezintă patru candidaţi, care în urma examenului de selecţie se diferenţiază între ei : *A* este dotat şi ca maistru, şi ca tehnician ; *B* mai puţin pentru ambele ; *C* este slab ca maistru şi bun ca tehnician ; *D* este bun ca maistru, dar slab ca tehnician. Situaţia lui *C* şi *D* este clară : unul va fi angajat ca tehnician (*C*), altul ca maistru (*D*). Primul (*A*) poate ocupa oricând atât un post, cât şi celălalt. Cum

procedăm însă cu *B*? O primă soluţie pe care am putea-o da n-ar schimba cu nimic clasamentul: s-ar putea lăsa postul neocupat şi recruta noi candidaţi pentru el. O a doua soluţie antrenează însă interacţiunea dintre solicitanţi. Astfel, *A* ar putea fi angajat ca maistru, iar *B* ca tehnician, cu cerinţa însă ca *A* să-l ajute pentru a-l face capabil să execute îndatoririle presupuse de activitatea de tehnician.

Cele trei tipuri de selecţie adaugă la sarcina de selecţioner şi altele, cum ar fi: *cea de consiliere* (în *a*), *cea de orientare* (în *b*), *cea de clasificare* (în *c*), ceea ce dă o notă specifică muncii psihologului şi face ca ea să nu poată fi îndeplinită de oricine. Numai în felul acesta însă el poate deveni util.

4.3. *Proiectarea şi derularea selecţiei personalului*

Dificultăţile care există în domeniul selecţiei personalului, gradul mare de hazard ce poate interveni, deciziile adeseori eronate i-au determinat pe unii autori să vorbească despre un oarecare *ilogism* al selecţiei. Alţi autori, dimpotrivă, consideră că selecţia personalului are o *logică intimă*, *riguroasă*, care, dacă este bine înţeleasă şi inteligent folosită, poate contribui la optimizarea deciziei de selecţie.

Printre modalităţile capabile să asigure logica procesului selecţiei se înscriu şi stabilirea şi, apoi, înlănţuirea unor etape parcurse succesiv în timp, într-o anumită ordine. În stabilirea acestor etape sau „paşi posibili" ai selecţiei, între diverşi autori au apărut diferenţe. Astfel, variază de la unii la alţii *numărul* acestora. Cei mai mulţi prevăd cam şase-şapte, cel mult opt paşi, alţii, în schimb, ajung la un număr foarte mare. Ilustrăm prima situaţie cu etapizarea făcută de Werther şi Davis (1996), Belcourt *et al*. (2002), care au stabilit opt etape ale selecţiei personalului: recepţia preliminară a aplicanţilor; interviul iniţial în departamentul de resurse umane; aplicarea testelor; interviul de selecţie – *background investigation*; evaluări medicale; interviul realizat de supervizori; decizia de angajare. Pentru a doua modalitate, ilustrativ este algoritmul stabilit de Schuler şi Huber (1993), care au ajuns la nu mai puţin de 11 paşi posibili ai selecţiei: prezentarea formularului preliminar sau a unui CV standard; interviul iniţial; teste de abilităţi, personalitate, interese; simulări ale sarcinii de muncă, teste situaţionale; verificarea referinţelor şi a istoriei individului, al doilea interviu; teste fizice şi medicale; analiza şi decizia; anunţarea candidatului asupra deciziei; proceduri legale de susţinere a deciziei de angajare; proceduri standard de angajare; respingerea; menţinerea în baza de date până la o proximă ocazie; asigurarea asupra acceptării ofertei. Comun şi într-un caz, şi în altul este faptul că fiecare dintre paşii enumeraţi este eliminatoriu, în sensul că unii candidaţi sunt reţinuţi, iar alţii respinşi.

O a doua diferenţă apare în ceea ce priveşte *perspectiva* adoptată. Unii autori, mai ales cei specializaţi în managementul resurselor umane, fără a avea neapărat o formaţie psihologică, recurg la o perspectivă foarte largă (managerială, psihologică, medicală etc.), în timp ce autorii cu o formaţie psihologică preferă să se centreze mai ales pe aspectele psihologice ale selecţiei personalului, cu precădere pe cerinţele ce trebuie satisfăcute de demersurile selecţiei, accentuând într-o mai mare măsură logica procesului respectiv. Cu mulţi ani în urmă, Blum şi Naylor (1968) au propus următorul algoritm: pasul 1:

analiza postului de muncă ; pasul 2 : alegerea criteriului şi a predictorului ; pasul 3 : măsurarea performanţelor la criteriu şi la teste ; pasul 4 : compararea performanţelor la criteriu şi la predictor ; pasul 5 : acceptarea sau renunţarea la predictor ; pasul 6 : repetarea paşilor 1-5 pe eşantioane noi şi examinarea unor noi predictori. Mulţi autori (Pitariu, 1983 ; Muchinsky, 2000 ; Iosif, 2001 ; Spector, 2003 etc.) au preluat această clasificare devenită clasică. În ceea ce ne priveşte, inspiraţi de informaţia existentă în literatura de specialitate, am elaborat un algoritm al selecţiei personalului pe care îl prezentăm în figura 6.5 :

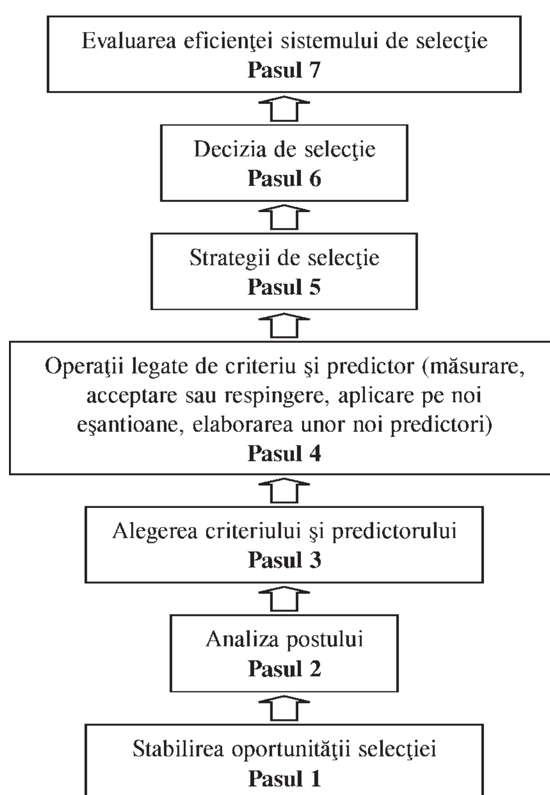


Figura 6.5. *Algoritmul selecţiei personalului*

Fără a intra în foarte multe detalii, ne vom opri în continuare asupra fiecărui „pas” al selecţiei personalului :

- *Pasul 1 : Stabilirea oportunităţii selecţiei*. Managerul şi psihologul selecţioner trebuie să răspundă la întrebări de tipul următor : selecţia este necesară sau nu ? ; când anume trebuie făcută ea ? ; la ce personal ar urma să se apeleze, la cel din interiorul organizaţiei sau la cel din exteriorul ei ? ; care este necesarul de cadre noi ? ; ce disponibilităţi există în organizaţie care să poată fi fructificate ? ; care este structura pe vârstă, sex, pregătire profesională etc. a noului personal ? ; care sunt necesităţile curente

de personal şi care de perspectivă ale organizaţiei ; etc. etc. Necunoaşterea acestor date ar putea avea cel puţin două efecte negative : fuga după braţe de muncă, efectuarea unei selecţii întâmplătoare, în condiţii de presiune sau chiar de criză, deci după necesităţi ce se cer a fi satisfăcute imediat, fapt care s-ar putea dovedi nu doar costisitor pentru organizaţie, ci şi periculos. În această fază preparatorie, de informare, intră în funcţiune una dintre caracteristicile esenţiale ale selecţiei personalului, şi anume caracterul ei previzional.

- *Pasul 2 : Analiza postului*. Constituie activitatea de bază, fundamentală a psihologului selecţioner, de care va depinde întreaga derulare a procesului selecţiei. Scopul ei constă în elaborarea fişelor de post, a specificaţiilor de personal, ambele finalizate şi concretizate într-o serie de psihograme ipotetice. Analiza postului reprezintă condiţia succesului/insuccesului acţiunii de selecţie şi chiar pentru validarea unor tehnici de selecţie.

Aceşti primi doi paşi sunt comuni atât pentru selecţia personalului, cât şi pentru recrutarea lui, ceea ce ne-a determinat să-i prezentăm într-o altă secvenţă a prezentului capitol şi ne scuteşte acum să mai insistăm asupra lor (vezi secţiunile 2.2. şi 2.3.).

- *Pasul 3 : Alegerea criteriului şi a predictorului*. După cum se poate observa, este un pas dublu deoarece implică efectuarea a două operaţii fundamentale pentru procesul selecţiei.

Criteriul constituie variabila prin intermediul căreia se estimează reuşita sau eficienţa profesională, un standard sau un etalon prin care se estimează nivelul performanţelor, al aptitudinilor şi atitudinilor, al motivaţiei etc. După cum se apreciază în literatura de specialitate, „criteriul este definit ca un standard evaluativ, deoarece este utilizat ca un punct de referinţă pentru judecăţi" (Muchinsky, 2000, p. 60). De exemplu, dezvoltarea intelectuală a unui şcolar ar putea fi evaluată după criteriul mediei notelor obţinute ; performanţele unui muncitor, după cantitatea şi calitatea produselor realizate ; succesul sau eşecul unui sportiv, după atingerea sau nu a unei valori anticipate. Criteriile au o foarte mare însemnătate atât în existenţa cotidiană (nu de puţine ori nu ne înţelegem asupra evaluării unei persoane deoarece operăm cu criterii diferite sau, chiar dacă operăm cu aceleaşi criterii, le acordăm semnificaţii diferite), cât şi în existenţa organizaţională deoarece predicţia criteriului/criteriilor de obţinere a succesului profesional reprezintă scopul esenţial atât al indivizilor, cât şi al organizaţiilor.

Două probleme trebuie să stea în atenţia psihologului selecţioner : 1) problema tipului şi modelului de criteriu ; 2) problema standardelor ce asigură reprezentativitatea criteriilor. Cu privire la prima problemă, în literatura de specialitate există multe tipologii propuse. Astfel, Thorndike distingea : criterii *imediate* (sau prezente) ; criterii *intermediare* ; criterii *îndepărtate* (sau finale), diferenţiate între ele din perspectiva factorului „timp", fapt care sugerează caracterul dinamic al criteriului, şi mai ales din perspectiva momentului culegerii informaţiilor (imediat după administrarea instrumentelor de testare ; după consumarea unor evenimente importante din viaţa individului ; după un timp îndelungat de la examinarea psihologică). Tiffin şi McCormick (1967) vorbeau despre criterii *obiective* (cuantificabile) şi criterii *subiective* (bazate pe evaluările şefilor direcţi).

În terminologia lui Smith (1976), criteriile obiective devin criterii *hard*, iar cele subiective, criterii *soft*. O clasificare interesantă propune Muchinsky (2000). El diferenţiază criteriile *conceptuale* (care sunt constructe teoretice, abstracte, ce nu pot fi real măsurate) de criteriile *reale* (care reflectă o situaţie sau o performanţă concretă, palpabilă, prezentă). Aflat în faţa acestei multitudini de clasificări, psihologul selecţioner trebuie să opteze pentru unul sau altul dintre modelele de criterii propuse de diverşi autori. În principal, există trei asemenea modele : *modelul criteriului compozit* (care presupune gruparea tuturor dimensiunilor şi reducerea lor la o cotă unică) ; *modelul criteriilor multidimensionale* (care porneşte de la ideea potrivit căreia dimensiunile reuşitei profesionale sunt entităţi independente, ceea ce face ca subcriteriile să deţină o valoare particulară) ; *modelul criteriului general* (caracterizat prin complexitatea şi bogăţia informaţiilor, prin flexibilitate şi obiectivitate înaltă). Horia Pitariu consideră că opţiunea pentru unul sau altul dintre aceste modele trebuie făcută în funcţie de intenţia sau scopul psihologului. De exemplu, dacă el este interesat de validarea unei baterii de teste, atunci mai nimerit este modelul criteriului compozit ; în selecţia personalului, când importantă este cunoaşterea amănunţită a candidatului, mai nimerită este utilizarea modelului criteriului multidimensional ; în elaborarea bateriilor de teste pentru selecţia personalului de conducere, recomandabilă este recurgerea la modelul criteriului general (informaţii suplimentare cu privire la problematica criteriilor pot fi găsite în Pitariu, 1983 ; Iosif, 2001).

Cu privire la cea de-a doua problemă – reprezentativitatea standardelor criteriilor –, există, de asemenea, informaţii numeroase în literatura de specialitate. Blum şi Naylor (1968) enumerau nu mai puţin de 14 cerinţe pe care criteriile ar trebui să le satisfacă : fidelitate ; realism ; reprezentativitate ; relaţionare cu alte criterii ; acceptabilitatea lor de către analişti, acceptabilitatea lor de către manager ; consistenţa de la o situaţie la alta ; predictibilitatea ; economicitatea ; inteligibilitatea ; cuantificarea şi măsurarea ; relevanţa ; necontaminabilitatea ; sensibilitatea. Cele mai importante dintre acestea sunt însă *fidelitatea* (stabilitatea criteriului şi capacitatea acestuia de a realiza o diferenţă semnificativă a subiecţilor între ei) şi *validitatea* (capacitatea criteriului de a fi relevant şi reprezentativ pentru activitatea la care se referă).

Predictorul este instrumentul psihologic prin intermediul căruia se poate prevedea performanţa subiectului, cu o anumită probabilitate. Practic, predictorul este orice variabilă utilizată cu scopul de a prezice un criteriu. Toate instrumentele psihologice (testul, interviul, analiza datelor biografice etc.) pot fi folosite în calitate de predictori. Predictorul, ca şi criteriul trebuie să satisfacă o serie de cerinţe psihometrice, dintre care esenţiale sunt tot fidelitatea şi validitatea. Literatura psihologică, mai ales cea psihodiagnostică, tratează pe larg problematica *modalităţilor de determinare a fidelităţii* (prin test-retest ; prin forme echivalente ; prin calcularea consistenţei interne – cu ajutorul tehnicii *split-half* sau al coeficientului Alpha al lui Cronbach), ca şi pe cea a *tipurilor de validare* (empirică, logică, criterială, descriptivă, cea de-a treia referitoare la criteriu fiind, la rândul ei, de mai multe feluri : consecventă, predictivă, de conţinut, de construct, de aspect, generalizată), pentru a mai stărui şi noi asupra lor. Precizăm doar că, fără a satisface aceste cerinţe psihometrice, predictorii vor dispune de o capacitate insignifiantă în prezicerea criteriilor, ceea ce va afecta profund eficienţa procesului de selecţie.

• *Pasul 4 : Operaţii legate de criteriu şi predictor*. În ordine, acestea sunt următoarele : măsurarea performanţelor la criteriu, care, de regulă, se face prin recoltarea unor informaţii de la lucrătorii actuali ; măsurarea performanţelor la predictor, realizată prin aplicarea testelor şi a altor tehnici ; compararea performanţelor obţinute la predictor cu cele presupuse de criteriu ; reţinerea predictorului dacă relaţia se dovedeşte a fi semnificativă ; respingerea predictorului dacă relaţia este slabă sau dacă este inexistentă ; reluarea demersurilor anterioare pe eşantioane noi ; experimentarea unor noi predictori. Unele dintre aceste operaţii ridică diverse probleme. De exemplu, măsurarea performanţelor la criteriu pe actualii lucrători ridică următoarea problemă : în ce măsură rezultatele acestor măsurători pot fi folosite ca etalon pentru noii angajaţi ? Atâta vreme cât ele au fost obţinute pe oameni care cunosc deja profesiunea respectivă, mai mult, au o practică îndelungată, pot fi transferate pe cei care abia intră în profesiune ? Răspunsul poate fi *da* – dacă organizaţia este interesată de obţinerea productivităţii maxime, fără cheltuieli înalte – sau *nu* – dacă organizaţia intenţionează derularea unor programe de selecţie cuplate cu programe de formare. Apoi, măsurarea performanţelor la criteriu este mai uşor de realizat la nivel executoriu şi mult mai greu la nivel de conducere. Şi într-un caz, şi în altul, trebuie să se manifeste grijă deoarece n-ar fi exclus ca una şi aceeaşi performanţă să se obţină prin comportamente diferite. Nu mai puţin important este şi faptul că performanţele pot fi determinate de însuşiri şi capacităţi psihoindividuale sau de însuşiri şi capacităţi psihosociale, în funcţie de natura şi caracteristicile grupului în care se lucrează.

Operaţia de aplicare a instrumentelor în vederea stabilirii predictorului ridică, de asemenea, o serie de alte probleme : testele aplicate satisfac cerinţele psihometrice ? ; există condiţii bune sau măcar satisfăcătoare de aplicare a testelor sau a altor instrumente ? ; aplicarea este individuală sau colectivă ? ; în ce ordine se vor aplica testele ? Răspunsul la unele dintre aceste întrebări conduce la prefigurarea diverselor strategii utilizate în examinarea psihologică în vederea selecţiei. De exemplu, recomandabilă în cazul selecţiei este strategia aplicării mai întâi a probelor colective şi abia apoi a celor individuale. Strategia selecţiei personalului este însă mult mai complexă, de aceea ea constituie un pas de sine stătător.

• *Pasul 5 : Elaborarea şi aplicarea strategiilor de selecţie*. Acest pas este cerut de necesitatea sporirii gradului de logicitate şi rigurozitate a selecţiei personalului, care este concepută şi se desfăşoară pe baze raţionale, pe opţiuni gândite, argumentate şi susţinute logic. Arătam ceva mai înainte că în procesul selecţiei pot fi comise, chiar fără voia selecţionerului, o serie de erori al căror grad de gravitate este inegal. Ne reamintim de eroarea de tip *a* (reţinerea celor cu rezultate bune la probele psihologice, dar cu performanţe slabe în activitate) şi de cea de tip *d* (eliminarea celor cu rezultate slabe la probele psihologice, dar cu performanţe crescute în activitate, a doua eroare fiind mult mai convenabilă şi preferabilă decât prima). Cel puţin două idei pot fi reţinute din cele de mai sus : *dacă nu este posibil să se elimine total erorile, este posibil să le alegem ; important este să diminuăm numărul erorilor grave şi să creştem numărul celor mai puţin grave*. Un asemenea fenomen nu se produce de la sine, ci numai ca urmare a recurgerii la câteva demersuri strategice. Strategiile de selecţie sunt dependente de particularităţile locului de muncă şi de condiţiile în care are loc selecţia (posturi specializate sau mai puţin

specializate, număr mic sau mare de candidaţi). Gellerman desprinde două strategii de selecţie în funcţie de modul de manipulare a nivelului minim de risc acceptabil.

Una dintre aceste strategii este aplicabilă în *condiţiile pieţei de muncă limitate*. În acest caz, selecţionerul ezită să elimine un candidat, şi atunci recurge la coborârea liniei ce indică minimul de risc acceptabil, aceasta devenind inferioară precedentei (vezi figura 6.6) :

POTENŢIAL	Potenţial foarte mare	**a**	**b**
	Nivel minim de risc acceptabil	**1**	**2**
	Potenţial slab	**c**	**d**
		Scăzute Minim acceptabile Înalte	
		PERFORMANŢE	

Figura 6.6. *Strategia coborârii nivelului de risc minim acceptabil*

Subcadranul 1 indică expunerea la risc şi la erori a sistemului de selecţie. El reprezintă costul noii strategii potrivit căreia este preferabilă angajarea unui om decât păstrarea unui post liber.

Subcadranul 2 traduce aspectul benefic al noii strategii, şi anume creşterea numărului persoanelor potenţial capabile care ar putea reuşi. Raţionamentul selecţionerului vizează şansele de reuşită, şi nu aptitudinile sau calităţile intrinsece ale individului. Fără îndoială că această strategie se asociază şi cu o serie de limite : diluarea calităţii personalului deoarece competenţa noului personal angajat este inferioară celui prezent în organizaţie ; pentru anumite posturi de muncă, strategia respectivă poate avea efecte catastrofale atât pentru organizaţie, cât şi pentru individ.

O altă strategie, exact contrară celei dintâi, se aplică atunci când *oferta de forţă de muncă este mare*. Ea constă în ridicarea nivelului de risc minim acceptabil, ceea ce înseamnă că o serie de candidaţi sunt respinşi, deşi ar fi putut fi admişi (vezi figura 6.7).

POTENŢIAL	Potenţial foarte mare	**a**	**b**
	Nivel minim de risc acceptabil	**3**	**4**
	Potenţial slab	**c**	**d**
		Scăzute Minim acceptabile Înalte	
		PERFORMANŢE	

Figura 6.7. *Strategia ridicării nivelului de risc minim acceptabil*

Subcadranul 3 indică avantajul potenţial al noii strategii (expunerea mai redusă la erorile de tip *a*), standardul ridicat de selecţie oferind organizaţiei garanţii contra unui eventual eşec.

Subcadranul 4 evidenţiază expunerea sistemului la riscul erorilor de tipul *d*, ceea ce este, de fapt, un avantaj pentru organizaţie. Strategia respectivă are însă şi dezavantaje : risipa de talente ; îngreunarea posibilităţilor de promovare ; diminuarea numărului de candidaţi din exterior ; reputaţia organizaţiei că practică standarde arbitrare.

Un exemplu preluat după N.R.F. Maier (1956) demonstrează importanţa pragurilor în selecţia personalului. În figura 6.8 sunt puse în corelaţie rezultatele obţinute la teste cu criteriul de reuşită în muncă, fiecare punct reprezentând un individ (cei care nu ating câte două sunt slabi, cei între două şi şase sunt buni, iar cei peste şase sunt foarte buni).

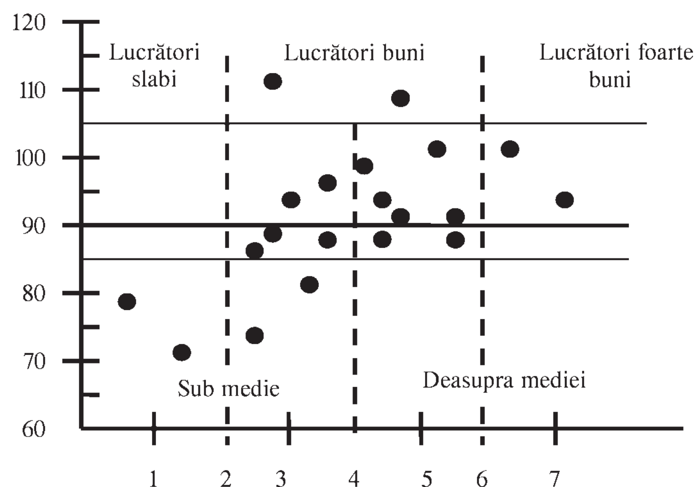


Figura 6.8. *Corelaţiile dintre rezultatele la teste şi criteriile de reuşită în muncă*

Se observă că, atunci când cota minimală la test este de 85 de puncte, 4 lucrători vor fi respinşi ; în situaţia reală însă, 2 au fost slabi, iar 2 buni. Dacă pragul la test este nota 90, alţi 5 lucrători vor fi eliminaţi, chiar dacă toţi 5 sunt buni. În fine, dacă pragul va fi mai ridicat (între notele 90 şi 105), alţi 9 indivizi vor fi respinşi, dar 7 dintre ei sunt peste medie. Dat fiind faptul că pentru anumite profesiuni o dotare intelectuală înaltă poate fi un handicap, se recomandă utilizarea diferenţiată, după profesiune sau combinată, a nivelurilor minime şi maxime în selecţie. De exemplu, cercetările au arătat că pentru profesiunea de taximetrist o inteligenţă medie este suficientă, ceea ce înseamnă că din figura 6.9 vor fi reţinuţi cei cuprinşi între notele 90 şi 105.

- *Pasul 6 : Decizia de selecţie*. După cum s-a putut remarca din cele de până acum, activitatea decizională a selecţionerului este o constantă întâlnită de-a lungul întregului demers al selecţiei. Permanent el este pus în situaţia de a opta, de a alege criterii, predictori, strategii acţionale etc. De data aceasta, este vorba despre decizia de selecţie finală, ultimă, pe care o ia selecţionerul, el optând între a considera un aplicant ca fiind apt sau inapt pentru o profesiune ori pentru un loc de muncă. Decizia psihologică de

selecţie, spre deosebire de deciziile din alte domenii de activitate, implică o importantă dimensiune etică, angajând maximal moralitatea şi responsabilitatea selecţionerului. Horia Pitariu arată că în domeniul selecţiei personalului se practică două tipuri de decizii, una *globală* sau *organizaţională*, alta *individualizată*. Prima, decizia organizaţională, se ia în funcţie de sistemul de cerinţe al organizaţiei, pe eşantioane mari de subiecţi încadraţi într-un set de obiective identice, nu doar pe un singur subiect, şi are ca finalitate maximizarea eficienţei profesionale a personalului. Ceea ce contează în cazul ei este deci nu atât numărul (mare sau mic) de persoane, cât faptul că ea este luată din perspectiva şi în interesul organizaţiei. Cel de-al doilea tip – decizia individualizată – este unică, are caracter clinic şi de profunzime, depinde de structura fiecărui individ în parte. În vederea luării deciziilor individualizate, se recurge la o serie de instrumente speciale, cum ar fi tabelele de expectanţă individualizate, variabilele moderatoare (care admit repartiţia fiecărui subiect la un sublot de subiecţi derivat din eşantionul examinat, permiţând efectuarea unor predicţii particulare), strategia de selecţie secvenţială, care conjugă într-o manieră optimă punctul de vedere statistic cu cel clinic. O ultimă strategie presupune parcurgerea unor secvenţe, nu neapărat a tuturor, ci doar a celor care sunt necesare, examenul oprindu-se în momentul în care el îşi dovedeşte utilitatea maximă. De obicei, deciziile individualizate se iau în cazul persoanelor care lucrează sau vor lucra în condiţii de risc, periculozitate, accidentabilitate sau în activităţile de muncă având caracter social. Deciziile de selecţie organizaţională se iau, de regulă, cu un instrumentar psihologic relativ redus, examenul fiind parcurs relativ rapid. Deciziile individualizate de selecţie se iau ca urmare a utilizării unui instrumentar psihologic bogat, complex, ele presupunând o mai intensă interacţiune directă între selecţioner şi aplicant (vezi Pitariu, 1983, pp. 139-151).

În acest context, necesită a fi subliniată o idee a lui Gellerman, care consideră că deciziile de selecţie au un *cost motivaţional*, organizaţiile reţinând, practic, motivaţii sau o absenţă a motivaţiei. El explică acest fapt în felul următor : la angajare, lucrătorul dispune de o motivaţie latentă, concretizată în potrivirea sau nepotrivirea lui cu locul de muncă şi care va fi reactualizată în momentul în care el se va întâlni efectiv cu munca respectivă. Or, reactualizarea motivaţiei latente este în funcţie de decizia de selecţie : dacă se selecţionează o persoană cu reale posibilităţi, atunci coincidenţa cu exigenţele profesionale va face ca el să lucreze bine, fiind susţinut motivaţional tocmai de o asemenea potrivire ; dacă, în schimb, este reţinută o persoană cu capacităţi minime, din cauza nepotrivirii dintre capacităţi şi exigenţele profesionale, aceasta va fi motivată mai puţin, va lucra slab (Gellerman, 1971, pp. 43-44).

- *Pasul 7 : Evaluarea eficienţei sistemului de selecţie*. Este una dintre activităţile cele mai dificile pe care le presupune procesul selecţiei personalului, datorită intrării în funcţiune a multor variabile, unele dintre ele aleatorii, şi mai ales pentru că selecţia presupune o derulare în timp, care poate aduce modificări spectaculoase atât în natura, tipul, structura, semnificaţia criteriilor, cât şi în ceea ce priveşte predictorii. Unii autori au considerat chiar că este hazardat să se vorbească despre eficienţă şi reuşită în acest domeniu, care pare a fi rezervat unui număr restrâns de specialişti ce dispun de un „fler” deosebit şi greu explicabil. Nu este greu să ne imaginăm că asemenea puncte de vedere

sunt exagerate, dacă nu chiar eronate. Deşi evaluarea eficacităţii sistemului de selecţie a personalului este dificil de realizat, ea nu este totuşi imposibilă. În literatura de specialitate sunt stabilite unele modalităţi, chiar instrumente care ajută la finalizarea corespunzătoare a demersului evaluativ. Fără îndoială că cea mai bună modalitate de evaluare a eficienţei selecţiei personalului o reprezintă *compararea dintre mărimea costurilor presupuse de aplicarea sistemului de selecţie şi mărimea beneficiilor aduse de acesta* ; se înţelege de la sine că, pe cât sunt mai mici costurile, iar beneficiile aduse mai mari, pe atât creşte eficienţa sistemului respectiv. Amintim în acest context că M.D. Dunnette (1969) a dihotomizat costurile umane în *costuri reale* (de selecţie, încadrare, reorientare etc.) şi *costuri potenţiale* (cele presupuse de eventualele erori comise de selecţioner) ; cu cât valoarea acestor costuri va fi mai scăzută, cu atât eficienţa sistemului de selecţie va fi mai mare. Pentru a creşte eficienţa sistemului selecţiei personalului, este necesar să se ţină seama de următoarele cerinţe :

- conceperea programelor de selecţie în funcţie de exigenţele specifice organizaţiei şi, mai ales, locurilor de muncă (opusă adaptării unor programe generale, confecţionate, nespecifice) ;
- maximizarea numărului candidaţilor disponibili, şi mai ales a celor promiţători ;
- validarea repetată la anumite intervale a sistemului de selecţie ;
- utilizarea testelor într-o manieră selectivă şi numai dacă sunt absolut necesare ;
- asigurarea caracterului permanent al selecţiei (în virtutea faptului că decizia de selecţie este valabilă la un anumit moment dat, ea netrebuind să fie considerată definitivă).

4.4. *Selecţia personalului de conducere*

4.4.1. *Specific şi dificultăţi*

Selecţia personalului a fost introdusă mai întâi în acele sectoare de muncă în care randamentul muncii era scăzut, ca şi în acelea cu risc de accidente şi cu grad de periculozitate foarte mare. Profesiuni cum sunt cele de şoferi, aviatori, conducători de tramvaie, feroviari, mineri, macaragii au intrat printre primele în atenţia psihologilor. Cu timpul, sfera profesiunilor ce necesitau selecţia personalului s-a lărgit neîncetat. Încep să se organizeze examene şi laboratoare de selecţie în industria siderurgică, chimică, textilă, electronică etc. De la profesiunile cu risc de accidente se trece la altele, nu doar din industrie, ci şi din alte sectoare de activitate (comerţ, agricultură, sistemul bancar etc.). Extrem de cunoscut şi citat în literatura de specialitate este examenul de selecţie realizat în timpul primului război mondial în armata americană, cu scopul reţinerii şi, mai ales, al repartizării oamenilor valizi pe diferite categorii de arme. Pe măsura trecerii timpului, selecţia personalului s-a extins treptat, aşa încât astăzi nu mai există practic nici un domeniu de activitate (nici o profesiune) în care să nu se recurgă la ea. Şi totuşi, multă vreme selecţia s-a operat doar la nivelul personalului de execuţie. F. Baumgarten (1928), una dintre autoarele care s-au ocupat direct cu problematica dificilă şi complexă a selecţiei personalului, a sesizat de mult un asemenea fapt.

„Psihotehnica şi-a început activitatea sa «de jos» pentru raţiuni pur tehnice, căci metodele de care dispunea se pretau mai bine la aceasta ; dar până acum ea a rămas acolo şi nu a manifestat o tendinţă puternică de a pătrunde la nivelurile «superioare»" (Baumgarten, 1928, *apud* Muller, Silberer, 1969, p. 129). Faptul acesta îşi are, desigur, cauzele sale. Printre acestea le-am enumera în primul rând pe cele socioeconomice. După cum se ştie, conducerea organizaţiilor, nivelurile lor cele mai înalte erau asigurate de indivizii ce aparţineau unui anumit grup social sau familial, iar în organizaţiile mici conducerea se transmitea din tată în fiu. Alte acuze au o mai mare încărcătură subiectivă, ţinând fie de aspecte gnoseologice, fie de cele de percepţie socială. Un autor (Shartle, 1950) considera, de exemplu, că selecţia conducătorului a întârziat să se facă întrucât un astfel de demers ar cere foarte mult timp, ingeniozitate şi, mai ales, întrucât între statutul celui cercetat (selecţionat) şi cel al cercetătorului (selecţionerului) există o diferenţă mult prea mare, care îngreuiază studiul. Evoluţia societăţii a adus cu sine o multitudine de transformări – sociale, economice, politice, culturale, organizatorice – care au atras după ele modificarea perspectivei de interpretare a selecţiei personalului. Asistăm la intelectualizarea treptată a muncii, la accentuarea nevoii de competenţă, de personal bine pregătit, calificat pentru a face faţă noilor solicitări, la creşterea ponderii funcţiilor de organizare, coordonare, conducere şi decizie, la dezvoltarea ştiinţelor psihocomportamentale care au evidenţiat rolul relaţiilor interpersonale şi al psihologiei de grup în activităţile umane, inclusiv în cele de conducere. Importanţa conducerii la orice nivel a devenit fapt recunoscut atât de teoreticieni, cât şi de practicieni. Toate acestea au permis *deplasarea centrului de greutate de pe selecţia personalului executiv pe selecţia personalului de conducere aflat la vârful piramidei organizaţionale*. Unii autori consideră conducătorul ca fiind chiar o „vedetă" a psihologiei.

Deplasarea accentului de pe executant pe conducător a ridicat în faţa selecţiei personalului o multitudine de probleme noi. Unii autori consideră că selecţia cadrelor de conducere nu diferă de alte probleme de selecţie, aceasta deoarece esenţialul oricărei selecţii constă, aşa cum s-a arătat în altă parte, într-un *raport demonstrat sau presupus între caracteristicile omului şi mediul muncii sau solicitările muncii*. Deşi afirmaţia este în principiu corectă, ea necesită unele precizări de îndată ce ne referim la particularităţile concrete ale selecţiei conducătorilor.

Problema cea mai spinoasă care apare la nivelul selecţiei personalului de conducere este cea referitoare la *criteriul după care urmează să se evalueze succesul conducerii*. La nivelurile inferioare, executorii, exigenţele profesionale se aseamănă între ele, sunt, într-un fel, mai generale, ceea ce permite o tratare globală a lor. La nivelurile superioare, fiecare poziţie sau post de conducere îşi are particularităţile sale specifice, deosebindu-se în felul acesta de altele asemănătoare de acelaşi nivel, ceea ce face ca ea să fie tratată ca un caz particular. În literatura de specialitate s-a acreditat deja ideea potrivit căreia „conducerea este un act unic", depinzând, pe de o parte, de calităţile oamenilor (deprinderi şi calităţi intelectuale, tehnice, sociale), iar pe de altă parte de specificul situaţiilor organizaţionale cărora trebuie să le facă faţă. Fiecare conducător este orientat spre îndeplinirea unor obiective ale organizaţiei. Pentru aceasta, el pune în funcţiune anumite responsabilităţi, anumite funcţii – susţinute sau nu de prezenţa sau absenţa unor

particularităţi generale, corespunzătoare realizării cu succes a acelor responsabilităţi. Cum însă obiectivele organizaţionale sunt multiple şi diverse, fiecare avându-şi fizionomia proprie, este greu să se stabilească riguros responsabilităţile conducătorilor prin intermediul cărora vor fi realizate şi, mai ales, particularităţile psihologice ale conducătorilor care vor permite realizarea cu succes a responsabilităţilor. O problemă specifică legată de criteriile folosite în evaluarea succesului personalului de conducere este cea a naturii aptitudinilor necesare pentru buna desfăşurare a activităţii de conducere. La nivel executoriu sunt selectate persoanele care au dezvoltate aşa-numitele *aptitudini operaţionale* (sensibilitate vizuală, auditivă, kinestezică etc., dezvoltare şi coordonare motorie, deprinderi motorii etc. etc.). Or, toate aceste capacităţi îşi pierd din importanţă în activitatea de conducere, ponderea lor fiind redusă. În schimb, capătă o mare semnificaţie o nouă categorie de aptitudini, pe care le numim *aptitudini psihosociale* sau *relaţionale* (modalitatea de a stabili relaţii umane, de a acţiona în grup, de a se conforma sau a nu se conforma grupului, de a comunica, de a exercita puterea şi autoritatea, de a adopta diferite stiluri de conducere etc.). Acestea trebuie să stea în atenţia psihologului selecţioner atunci când selecţionează personalul de conducere. Numai că instrumentarul necesar diagnosticării lor este mult diferit faţă de cel folosit de psihologia tradiţională în investigarea aptitudinilor operaţionale.

O altă problemă specifică pentru selecţia cadrelor derivă şi din faptul că, spre deosebire de planul executoriu, conducerea se realizează la *mai multe niveluri ierarhice.* Din acest punct de vedere am putea desprinde pentru organizaţiile industriale următoarele niveluri ale conducerii : *nivelurile mici* (de jos, le-am numi), reprezentate prin şefii de echipă, brigadieri şi, în mod tipic, de maiştri, care se caracterizează prin îndeplinirea unor sarcini legate direct de producerea bunurilor şi, de asemenea, printr-un evantai de responsabilităţi reduse ; *nivelurile mijlocii*, în care s-ar putea încadra şefii de ateliere, de secţii, tehnicienii, inginerii care îşi realizează unele dintre atribuţii prin intermediul nivelului anterior şi care dispun de un grad mai mare de iniţiativă în muncă ; *nivelurile superioare*, constituite din conducerea organizaţiei, în care intră directorul, comitetul director etc., legate îndeosebi de obiectivele globale şi pe termen lung ale organizaţiei, şi mai puţin de detaliile producţiei. O asemenea organizare a conducerii atrage după sine dificultăţi specifice pentru selecţia cadrelor. Astfel, este firesc ca, *o dată cu creşterea nivelului ierarhic, să crească şi exigenţa posturilor*. Aceasta implică un alt aspect, şi anume : *consecinţele bune sau rele ale unei selecţii să crească pe măsura creşterii nivelului ierarhic*. Aşadar, dacă la nivelul executoriu consecinţele bune sau rele ale selecţiei erau oarecum asemănătoare, dată fiind asemănarea exigenţelor profesionale, de data aceasta ele cresc pe măsură ce urcăm spre vârful piramidei. Apoi, este un fapt bine cunoscut acela că selecţia, mai bine spus recrutarea cadrelor de conducere se face, cel mai adesea, din rândurile „eşalonului" precedent. Astfel, un maistru poate fi recrutat din rândul muncitorilor, un director din rândul inginerilor. Într-o astfel de situaţie s-ar putea să apară următorul fenomen : în munca sa actuală, nici muncitorul (viitor maistru), nici inginerul (viitor director) să nu manifeste unele calităţi cerute de postul imediat următor. De asemenea, se poate ca, o dată cu trecerea dintr-o funcţie de conducere în alta, deci o dată cu schimbarea sarcinilor cărora trebuie să li se facă faţă, o dată cu câştigarea unei

noi experienţe etc., să se modifice însăşi personalitatea omului, acesta putând căpăta noi trăsături pe care fie nu le avea, fie existau, însă într-o formă latentă. Prezenţa acestor trăsături trebuie fie intuită, fie depistată de cel care se ocupă cu selecţia cadrelor. Aşadar, am putea spune că, dacă la nivel executoriu problema principală a selecţiei constă în *descoperirea acelor oameni care deja au trăsăturile cerute de viitorul loc de muncă*, la nivel de conducere ea constă în *găsirea acelor oameni la care este de aşteptat ca ele să se dezvolte* (Guion, 1965, p. 460).

O altă dificultate provine din faptul că, la nivelul cadrelor de conducere, condiţiile de selecţie (care în acest caz iau forma promovării) sunt stabilite prin lege, şi deci s-ar părea că posibilitatea intervenţiei psihologului este mai redusă. Spre exemplu, promovarea în funcţia de maistru se face prin concurs la care pot participa persoanele ce îndeplinesc o serie de condiţii. Deşi s-ar crede că în aceste împrejurări posibilităţile de intervenţie psihosocială sunt mai reduse, lucrurile nu stau deloc aşa. Promovarea într-o funcţie de conducere nu se poate face numai pe baza investigării cunoştinţelor de specialitate, numai pe baza competenţei profesionale, ci având în vedere şi ceea ce am putea numi competenţa interpersonală a persoanei respective. Fiind vorba despre un post de conducere care presupune lucrul cu oameni, raportări interpersonale şi grupale, o astfel de competenţă este absolut necesară. Când doi candidaţi sunt aproximativ egali din punctul de vedere al pregătirii profesionale, de preferat este cel care dispune şi de o asemenea competenţă interpersonală. Stabilirea acesteia este lăsată pe seama aprecierii pe care o dă şeful imediat superior. Dar cum se elaborează aceste aprecieri ? Sunt ele emanaţia grupului în întregime sau doar a unei singure persoane ? Sunt expresia unei cunoaşteri îndelungate, profunde sau a uneia superficiale, accidentale ? Din acest punct de vedere, credem că metodologia elaborării acestor aprecieri ar putea fi îmbunătăţită în sensul luării în considerare a părerii grupului despre cel care candidează pentru postul de maistru. Totodată, la concursul respectiv s-ar putea prevedea o serie de probe psihologice care să evidenţieze prezenţa sau absenţa unor aptitudini psihosociale. Un astfel de lucru este cu atât mai necesar cu cât chiar reglementările legale îl prevăd.

Iată deci că selecţia la nivelul personalului de conducere presupune o serie de dificultăţi specifice. În ciuda acestora, în momentul de faţă se fac eforturi serioase pentru depăşirea lor. Astfel, cei mai mulţi cercetători se orientează spre stabilirea cât mai exactă cu putinţă a criteriilor pe baza cărora s-ar putea evalua succesul sau eşecul unui conducător. S-au întocmit chiar o serie de liste ce cuprind factorii de succes sau eşec în conducere, fie după aşa-zisa metodă descriptivă, fie după cea factorială. De asemenea, s-a încercat adaptarea unor metode vechi, dar mai ales găsirea altora noi, specifice acestor domenii. Dat fiind faptul că problematica metodelor personalului de conducere este deosebit de complexă, ne vom referi la ea în secţiunea următoare.

4.4.2. *Câteva metode de selecţie a personalului de conducere*

Fiind vorba despre investigarea aptitudinilor psihosociale, mai ales a cadrelor de conducere, desigur că metodele tradiţionale ale psihologiei muncii care vizau îndeosebi aptitudinille operaţionale s-au dovedit a fi insuficiente. În aceste condiţii, a apărut necesitatea

regândirii unor metode şi reaşezării lor pe baze noi sau, pur şi simplu, necesitatea elaborării unor metode complet noi care să corespundă dezideratelor perspectivei psihosociale.

Metodele care pot fi utilizate în selecţia personalului de conducere sunt foarte numeroase. Noi am selectat doar trei dintre ele : metoda interviului de selecţie ; metoda psihometrică ; metoda centrelor de evaluare a potenţialului de conducere.

1) *Interviul de selecţie*

Interviul de selecţie este, după cum apreciază majoritatea autorilor, una dintre metodele cu cea mai frecventă utilizare în selecţia personalului, în general, şi a celui de conducere în special. Mullins (1994) aprecia interviul ca „element central şi indispensabil al procesului de selecţie" (p. 627). Smither (1993), la rândul său, arăta că interviul este „cea mai comună practică şi cea mai critică parte a procesului de angajare" (p. 83). Muchinsky (2000) numea interviul ca fiind „cea mai populară metodă de selecţie a angajaţilor" (p. 114).

La o primă vedere, interviul de selecţie este foarte asemănător cu întreţinerea de recrutare, unii practicieni neoperând nici o diferenţă între ele, ceea ce viciază procesul de angajare. În realitate, cele două metode sunt diferite. Dacă întreţinerea de recrutare are, aşa cum arătam într-o altă secţiune, un caracter dublu, locurile şi rolurile de emiţător şi receptor ale potenţialului angajat şi angajatorului schimbându-se permanent, iar scopurile lui/lor fiind, de asemenea, duble (cunoaşterea organizaţiei de către viitorul angajat şi cunoaşterea angajatului de către angajator), interviul de selecţie presupune diferenţierea clară a rolurilor celor doi, unul fiind solicitat în permanenţă să răspundă, altul având sarcina de a formula întrebări, precum şi scopurile finale : de data aceasta, angajatorul doreşte să afle cât mai multe lucruri despre potenţialul său angajat.

Interviurile de selecţie sunt clasificate, în principal, „de-a lungul unui continuum al structurării, în contextul în care structurarea este definită drept cantitatea de variabilitate printre practicanţi" (Muchinsky, 2000, p. 114). Cele mai răspândite forme ale interviului de selecţie sunt prezentate în continuare.

Interviul liber sau slab structurat, numit şi nedirecţionat, nondirectiv, se caracterizează prin aceea că intervievatorul cere aplicantului „să povestească despre el", iar acesta din urmă oferă răspunsuri care se întind pe o plajă mare de aspecte, începând de la experienţa profesională anterioară, continuând cu unele rezultate obţinute şi terminând cu hobby-urile pe care le are ; există o mare libertate a intervievatorului în ceea ce priveşte formularea întrebărilor.

Interviul semistructurat presupune recurgerea de către intervievatori la o serie de domenii şi categorii largi ca bază pentru întrebări. Întrebările şi succesiunea lor pot fi diferite de la un caz la altul. Atunci când intervievatul menţionează ceva de maxim interes, intervievatorul insistă mai mult asupra acelui domeniu, solicită informaţii suplimentare.

Interviul structurat (numit şi *direcţionat* sau *directiv*) se bazează pe structuri predeterminate pentru aflarea şi evaluarea răspunsurilor. De regulă, se recurge la formularea orală a aceloraşi întrebări în aceeaşi succesiune, deci fără posibilitatea de a schimba nici

conţinutul întrebărilor, nici ordinea adresării lor ; libertatea intervievatorului este constrânsă, el neavând voie să pătrundă în alte domenii în afara celor structurate de interviu. Nu de puţine ori, se recurge la folosirea unei scale pentru a poziţiona răspunsurile date de candidaţi.

Fiecare dintre aceste forme dispune atât de avantaje, cât şi de dezavantaje. Prima formă de interviu fructifică la maxim spontaneitatea subiectului, preferinţele lui pentru anumite zone de interes personal, în schimb, favorizează o anumită neomogenitate a informaţiilor recoltate de la diverşi candidaţi, ceea ce impietează asupra posibilităţii de comparare şi, eventual, de clasificare a lor. Cea de-a doua formă de interviu oferă prilejul adâncirii unor domenii şi informaţii, surprinderii motivaţiilor de profunzime, dar afectează obiectivitatea şi controlabilitatea răspunsurilor subiecţilor. Interviul înalt structurat favorizează organizarea şi uniformitatea în răspunsuri, reduce probabilitatea ca subiecţi diferiţi să fie trataţi inegal, dar poate conduce la o oarecare platitudine şi stereotipizare a informaţiilor recoltate.

Pentru a elimina unele dintre neajunsurile celor trei forme de interviu au fost propuse alte două, pe care le prezentăm în continuare.

Interviul-stres are drept scop surprinderea modului în care candidaţii fac faţă unor situaţii dificile. Ca tehnici de stresare a candidatului se folosesc : minimalizarea sau denigrarea realizărilor şi performanţelor candidatului ; orientarea luminii unei veioze drept în ochii candidatului ; intervenţia unor apeluri telefonice frecvente ; servirea candidatului cu sandvişuri neigienice, fără farfurie, fără şerveţel ; amplasarea candidaţilor pe scaune fără spătare etc. Se urmăresc şi se înregistrează reacţiile psihocomportamentale ale candidatului : dacă devine neliniştit, nervos sau dacă rămâne calm ; dacă îşi duce până la capăt gândurile indiferent de condiţiile perturbatoare ; dacă este sau nu capabil să se concentreze (vezi Smither, 1993, p. 85).

Interviul situaţional este foarte asemănător cu testele situaţionale, cu deosebirea că este oral, în timp ce testele situaţionale sunt scrise. Interviul situaţional constă în punerea subiectului într-o situaţie şi solicitarea acestuia de a descrie acţiunile pe care le-ar întreprinde în acea situaţie, situaţiile fiind de regulă problematice. Există două forme particulare de asemenea interviuri situaţionale : unele sunt *focalizate asupra unor contexte ipotetice*, orientate spre viitor, subiecţii fiind solicitaţi să spună ce ar face dacă ar fi confruntaţi cu asemenea probleme ; altele se *focalizează asupra modului în care subiecţii au făcut faţă unor situaţii* din trecut care antrenau deprinderile şi abilităţile necesare unor performanţe reale în muncă (Pulakos, Schmitt, 1995 ; autorii au utilizat pentru acest tip de interviu sintagma „experienţă bazală de folosire a abilităţilor"). Iată două exemple de situaţii care exprimă diferenţele existente între cele două forme de interviuri situaţionale :

a) pentru prima formă : „Să presupunem că lucrezi cu un angajat despre care ştii că îi displace să realizeze o anumită sarcină. Problema este că această sarcină trebuie realizată, iar acel angajat este singurul disponibil. Ce ai face pentru a-ţi motiva angajatul să îndeplinească sarcina ? " ;
b) pentru a doua formă : „Gândiţi-vă la un moment în care a trebuit să motivaţi un angajat pentru a executa o sarcină care îi displăcea, dar de rezolvarea căreia

dumneavoastră aveaţi nevoie ? Cum aţi făcut faţă acestei situaţii ? ” (*apud* Muchinsky, 2000, pp. 115-116).

De obicei răspunsurile candidatului sunt scorate pe o scală cu mai multe intervale. Dat fiind faptul că nu există răspunsuri corecte şi incorecte, selecţionerul trebuie să gândească bine cu privire la evaluarea răspunsului dat şi la încadrarea lui într-o serie de dimensiuni cum ar fi „luarea deciziei”, „diagnoza problemei” etc.

Interviul provocator (Tixier, 1984) este o combinaţie între întreţinere şi interviul situaţional, el presupunând adresarea unor întrebări directe care, de obicei, conţin cuvinte-cheie cu o mare încărcătură afectivă, de exemplu : „Iubiţi banii ? ” sau „De ce n-aţi angajat până acum pe nimeni ? ”.

Interviul de selecţie, indiferent de forma sa, oferă psihologului selecţioner posibilitatea de a urmări şi depista, pe lângă o serie de manifestări comportamentale individuale, şi altele de natură psihosocială. Se încearcă surprinderea unor tendinţe mai profunde ale individului (sociale sau antisociale), a dorinţelor şi idealurilor lui, a manierei de a face faţă unor roluri, a felului cum percepe grupurile din care a făcut parte sau propriul său grup, pe membrii grupului, pe el însuşi în cadrul grupului, cum se simte în grup – satisfăcut sau nu –, cum se adaptează noilor condiţii, cum comunică cu alţii, dacă are sau nu influenţă asupra altora etc. Dacă interviul este condus cu pricepere, se pot obţine numeroase informaţii, uneori mai preţioase decât aplicarea altor metode. Totuşi, deşi rezultatele obţinute sunt de ordin calitativ, ele rămân impregante de subiectivism. De exemplu, s-ar putea ca solicitantul să exagereze anumite evenimente din viaţa sa, să le acorde o altă semnificaţie decât au avut-o în realitate, să le explice unilateral, să fabuleze. Psihologul, neavând posibilitatea de a verifica autenticitatea sau neautenticitatea lor, va fi nevoit să le reţină cu rezerve, şi mai ales în ideea de a fi verificate dacă aplicantul va fi admis în organizaţie.

Punctul critic al interviului de selecţie îl reprezintă gradul lui scăzut de validitate şi fidelitate. Smither enumera nu mai puţin de 10 aspecte *descurajante* ale interviului de selecţie : grad scăzut de reprezentativitate şi validitate în identificarea candidaţilor potriviţi ; tendinţa selecţionerilor de a dezvolta stereotipuri de candidaţi ideali şi de a compara candidatul real cu acel model ; supraestimarea informaţiei negative despre candidaţi şi neluarea în considerare a celei pozitive ; formularea deciziilor de selecţie după „prima impresie”, ceea ce face ca mare parte din informaţiile ulterioare despre candidat să fie nefolositoare ; favorizarea criteriilor subiective în evaluarea candidaţilor (atractivitatea) în dauna criteriilor obiective (educaţie, pregătire profesională) ; intervenţia discriminărilor de sex sau rasă etc. etc. (vezi Smither, 1994, pp. 83-84).

Şi totuşi, o întrebare persistă : dacă interviurile de selecţie nu sunt nici valide, nici de încredere şi aproape imposibil de îmbunătăţit, de ce mai sunt folosite ? Cum s-ar putea explica popularitatea lor ? Acelaşi Smither, citat anterior, consideră că motivul pentru care selecţionerii includ interviurile printre procedurile de selecţie sunt următoarele : 1) interviurile sunt bune dacă intervievatorul este bun ; 2) folosirea interviurilor pentru selecţia de personal este mai practică decât construirea de teste şi efectuarea măsurătorilor ; 3) interviul nu este valid, dar intervievatorii cred că este (ei cred că au

capacităţile necesare selectării celor mai buni candidaţi) ; 4) interviul nu este valid, dar face bine alte lucruri : îi familiarizează pe candidaţi cu situaţiile de intervievare, le permite acestora să se prezinte şi să vorbească despre abilităţile lor ; este o formă de „relaţii umane” sau de „relaţii publice” (Arvey, Campion, 1982 ; Smither, 1994, p. 88).

Popularitatea interviului de selecţie poate creşte şi datorită multor probleme metodologice şi legale pe care le ridică testele creion-hârtie (etalonare, licenţă, procurare etc.). Deşi predicţiile bazate pe rezultatele obţinute la interviul de selecţie sunt în general proaste, o observaţie empirică potrivit căreia unii intervievatori sunt mai buni decât alţii a reorientat în ultima vreme cercetările de la procesele generale ale interviului spre factorii care afectează deciziile individuale ale intervievatorului. Oricare ar fi motivele popularităţii interviului, „puţine companii sunt dispuse să ofere un loc de muncă fără a vedea întâi persoana în *carne şi oase*” (Muchinsky, 2000, p. 116).

2) ***Testele psihologice***

Sunt probele care, spre deosebire de interviu, au un grad mai mare de obiectivitate, dispunând de un pronunţat caracter măsurabil şi comparabil ; de aceea sunt mult utilizate în examenele de selecţie. Ele au calitatea de a fi fidele şi valide. În selecţia tradiţională, o largă răspândire au avut-o îndeosebi testele de aptitudini (generale, cum ar fi inteligenţa, sau speciale, cele de aptitudini tehnice) sau cele de cunoştinţe. Mai puţin folosite erau testele de personalitate. Astăzi sunt folosite în egală măsură toate categoriile de teste. Astfel, bateriile de selecţie cuprind *teste de inteligenţă*, pentru depistarea nivelului la care ea este dezvoltată ; *teste de cunoştinţe* tehnice, profesionale, generale – cei cu cunoştinţe mai multe, mai profunde pot fi propuşi pentru funcţia de lider ; *teste de comunicare*, cu ajutorul cărora se sondează posibilităţile şi modalităţile de comunicare a şefilor cu subordonaţii, de adaptare a celor dintâi la limbajul ultimilor, pentru a se face înţeleşi ; *teste de personalitate*, *proiective*, îndeosebi pentru sondarea trăsăturilor caracteriale, a factorilor de iniţiativă, sociabilitate, adaptabilitate. Pentru exemplificare prezentăm după Werther şi Davis (1996) sistematizarea celor mai semnificative categorii de teste folosite în selecţia personalului (vezi tabelul 6.2).

Tabelul 6.2. *Categorii de teste utilizate în selecţia personalului*

Nume	**Aplicaţie**
Teste psihologice	
Inventarul de personalitate multifazic Minnesota	Măsoară aspecte de personalitate şi temperamentale (funcţii executive, securitate)
Inventarul psihologic California	Măsoară aspecte de personalitate şi temperamentale (funcţii executive, manageriale, supervizare)
Chestionarul de temperament Guilford--Zimmerman	Măsoară aspecte de personalitate şi temperamentale (personal din vânzări)
Testul de evaluare a gândirii critice Watson--Glaser	Măsoară abilităţi logice şi de raţionament (funcţii executive, manageriale, supervizare)

Nume	Aplicaţie
Teste psihologice	
Testul de creativitate Owens	Măsoară creativitatea şi abilitatea de judecare (ingineri)
Inventarul tipologic Mayers-Briggs	Măsoară componente de personalitate
Teste de cunoştinţe	
Chestionarul opiniei leadership-ului	Măsoară cunoştinţe despre practicile de leadership (funcţii manageriale, supervizare)
Bateria de teste aptitudinale generale	Măsoară aptitudini verbale, spaţiale, numerice, aspecte de dexteritate (la oficiile de muncă pentru şomeri)
Teste de performanţă	
Testul de dexteritate Stromberg	Măsoară coordonarea fizică (lucrători comerciali)
Testul (creion-hârtie) Minnesota revizuit	Măsoară abilităţi de vizualizare spaţială (proiectanţi)
Testul clerical Minnesota	Măsoară abilităţi de operare cu numere şi nume
Testul de simulare a muncii	Măsoară aspecte/eşantioane de atribuţii profesionale (manageri, tehnicieni)
Teste de răspuns grafic	
Poligraful (detectorul de minciuni)	Măsoară răspunsul fiziologic la întrebări (poliţie, dealeri)
Teste de atitudini	
Testul de onestitate	Măsoară atitudini faţă de fraudă (dealeri, angajaţi la oficii bancare, securitate)
Chestionarul de opinie faţă de muncă	Măsoară atitudini faţă de muncă şi valori (proaspăt angajaţi, angajaţi cu venituri mici)
Teste medicale	
Teste de doping	Măsoară prezenţa unor substanţe ilegale sau care afectează performanţa (atleţi, angajaţi guvernamentali, operatori cu echipamente/utilaje)
Teste genetice	Identifică predispoziţii genetice spre anumite probleme medicale
Teste medicale	Măsoară şi monitorizează expunerea la agenţi chimici dăunători (mineri, lucrători industriali, cercetători)

Folosirea tuturor acestor teste se realizează diferenţiat, în funcţie de *nivelul cercetat*. Dacă avem de testat *funcţiile executorii*, atunci predominante vor fi testele de aptitudini şi cunoştinţe, în timp ce pentru funcţiile de conducere vor fi utilizate mai ales cele de personalitate sau de inteligenţă, deoarece conducătorul, pe lângă faptul că trebuie să dispună de o serie de trăsături caracteriale, are nevoie şi de inteligenţă pentru a se putea descurca în multitudinea problemelor puse de rapoarte, convenţii, controale etc. Totuşi, selecţia conducătorilor pe baza utilizării testelor este dificilă, şi aceasta întrucât „factorii de succes" în astfel de activităţi sunt deosebit de diverşi şi complecşi şi cu greu pot fi surprinşi prin teste. De aceea, poate, în acest moment nu există un acord deplin al cercetătorilor asupra categoriilor de teste care ar putea fi utilizate în acest sens. Un autor consideră că ar trebui utilizate teste care să sondeze următorii factori : aptitudinea de a-i aprecia pe alţii, un grad înalt de sugestibilitate, buna integrare socială (Jeannet, 1967). Un alt autor enumeră alţi factori : inteligenţă generală, nonsugestibilitate, stabilitate emoţională (Raino, 1955, *apud* Muller, Silberer, 1968, p. 136). În SUA se utilizează testul „How Supervise" (File, 1945), care măsoară cunoaşterea şi perspicacitatea conducătorilor referitoare la relaţiile umane în industrie. Un alt test, „Supervisory Practius Test", prezintă conducătorilor o serie de situaţii potenţiale de conducere referitoare la interacţiunea socială, mai ales cea dintre şefi şi subordonaţi (vezi Guion, 1965, pp. 469-470). Caracterologul francez André Le Gall (1965) este de părere că, în selecţia personalului, o pondere deosebită trebuie s-o deţină probele destinate depistării trăsăturilor caracteriale ale oamenilor. Pe baza aplicării unui chestionar ce cuprinde 5 secţiuni, fiecare dintre ele referindu-se la câte un element esenţial al caracterului (emotivitate – 10 întrebări ; activitate – 10 întrebări ; rezonanţa/ecoul – 10 întrebări, din care rezultă primaritatea şi secundaritatea ; lărgimea sau îngustimea câmpului conştiinţei – 5 întrebări ; tendinţele de dominare sau supunere – 10 întrebări), se poate obţine „formula caracterială" a unei persoane. Putem şti astfel dacă o persoană este *nervoasă*, *sentimentală*, *exuberantă*, *pasionată*, *realistă*, *flegmatică*, *nonşalantă*, *apatică*. Cercetările arată că adaptarea la diferite munci (monotone, repetitive, semiautomatizate, creative), la oboseală sau la accidente este uşoară pentru anumite tipuri caracteriale, posibilă pentru altele şi foarte dificilă sau imposibilă pentru altele. Caracterul reprezintă latura relaţională a personalităţii, modalitatea psihologică de raportare a omului la societate, la muncă, la alţii, la sine însuşi ; este un indicator esenţial şi pentru munca de conducere. Probele destinate depistării lui pot fi utilizate, de aceea, cu succes şi în selecţia cadrelor.

Testele reprezintă un instrument obligatoriu de lucru. În multe ţări, selecţia *cadrelor de conducere* se realizează aproape în exclusivitate prin intermediul lor. Astfel, în SUA 80% din numărul cadrelor sunt recrutate pe bază de teste, în Marea Britanie 35%, în fosta R.F. Germană 32%, în Franţa 25%.

După opinia noastră, în domeniul selecţiei personalului de conducere s-au conturat două modalităţi de abordare practică : una bazându-se pe testele clasice de personalitate, alta utilizând teste moderne de tip situaţional.

Cât priveşte *testele de personalitate*, se poate observa o subdiviziune a lor sub aspectul concepţiei teoretico-practice în care se ancorează instrumentele utilizate. Există astfel o serie de practicieni ancoraţi în curentul psihometric care valorizează doar

instrumentele ce satisfac cerinţele psihometrice standard (de exemplu, inventarele şi chestionarele de personalitate). Pe de altă parte, alţi practicieni cu o formaţie clinică accentuată utilizează în mod predilect tehnicile proiective (cele tematice, cum ar fi TAT, sau situaţionale, ca, de exemplu, Rorschach, Zulliger etc.). Dincolo de aspectele problematice pe care le ridică validarea lor, tehnicile proiective prezintă avantajul, după părerea specialiştilor, al radiografierii personalităţii şi dispoziţiilor ei comportamentale, a mecanismelor de apărare şi a echilibrului său, precum şi a manierei de reprezentare şi adaptare la solicitările cotidiene. O precizare obligatorie se referă la faptul că aceste tehnici nu pot fi utilizate decât de psihologi bine antrenaţi în aplicarea lor (vezi Perche, 1987, p. 574).

Testele situaţionale sunt o achiziţie mai nouă a psihologiei, dar care pătrunde tot mai insistent în selecţia personalului de conducere. Aceste teste se centrează pe manifestări comportamentale direct observabile ca răspuns la diferite situaţii-stimul, scontând pe obţinerea unor elemente de autenticitate cognitivă şi atitudinal-comportamentală care pot fi inferate. Important este nu ceea ce declară subiectul, ci modul concret în care el soluţionează problema reprezentată de stimul, comportamentul subiectului (nealterat de autoevaluare) fiind un element predictiv mult mai bun pentru performanţa profesională în activitatea de conducere.

Prezentăm în continuare câteva exemple de teste situaţionale :

a) *Testul „în coş”* („*In Basket*” – în engleză). „Coşul” este, de fapt, mapa unui conducător în care se adună scrisori, rapoarte, dări de seamă, note de serviciu etc. Subiectul trebuie să răspundă şi să soluţioneze într-un timp limitat solicitărilor presupuse de aceste documente : să redacteze răspunsul la scrisorile de afaceri, la memorii sau alte documente ; să soluţioneze problemele ridicate de corespondenţa adusă de curier ; să repartizeze unele dosare subordonaţilor ; să rezolve o situaţie prin telefon ; să convoace o şedinţă etc. O echipă de evaluatori acordă note candidatului pentru productivitate, originalitate şi corectitudinea deciziilor luate, eficienţa activităţii. Testul „în coş” îl pune, aşadar, pe candidat într-o situaţie reală, cotidiană din activitatea unui conducător, lăsând la latitudinea lui posibilitatea de a se organiza şi de a întreprinde orice acţiune doreşte. Coeficientul lui de validitate este de aproximativ .25. Testul oferă avantajul autenticităţii, dar, totodată, el are şi un neajuns deoarece este individual şi durează prea mult timp (3 ore). Dacă selecţionerul trebuie să lucreze cu mai mulţi candidaţi, se înţelege de la sine că proba devine greoaie.

b) *Testul „Discuţia grupului fără conducător”* (*Leaderless Group Discussion*). Un grup de candidaţi (între 2 şi 8) sunt angrenaţi într-o discuţie legată de activitatea de muncă. Membrilor grupului nu li se încredinţează roluri ; nu există nici un lider sau purtător de cuvânt al grupului. Participanţii sunt evaluaţi după evidenţierea individuală, gradul de sociabilitate etc. Scorurile obţinute la aceşti factori sunt folosite apoi ca bază pentru angajare. Coeficientul de validitate al acestui test este cuprins între .15 şi .35. O limită a testului constă în aceea că el descoperă mai degrabă lideri decât persoane pentru diferite funcţii de conducere.

• *Testul „Jocul de-a întreprinderea”*. Candidaţilor li se încredinţează conducerea unei întreprinderi fictive, a cărei activitate este simulată pe perioade variabile de timp. Membrii echipei de conducere primesc diferite roluri (şef contabil, director de producţie, şeful departamentului de marketing etc.) şi sunt puşi să se organizeze şi să funcţioneze ca o echipă, să ia decizii, să depăşească situaţiile dificile. Se înregistrează şi evaluează multe dintre aptitudinile psihosociale ale candidaţilor (sociabilitate, comunicativitate, capacitate de armonizare şi adaptare interpersonală, disponibilitatea pentru comprehensiune şi negociere etc.). Cu mulţi ani în urmă se făcea aprecierea că „este prematur să se stabilească dacă un joc ar putea fi utilizat pentru selecţionarea şi promovarea personalului” (Vance, 1970, p. 444), fapt derivat din concepţia modului de simulare şi din limitările în evaluarea participanţilor. Astăzi, o asemenea îndoială este depăşită, jocurile simulate devenind instrumente predilecte în selecţia personalului de conducere. Şi totuşi, persistă un „dram” de incertitudine în legătură cu utilitatea testelor situaţionale.

Deşi testele şi testările sunt atât de răspândite, deşi la ora actuală au devenit aproape indispensabile, valoarea lor nu trebuie supraapreciată. Şi aceasta cu atât mai mult cu cât, uneori, însăşi conceperea lor ar putea fi pusă la îndoială. William H. Whyte Jr. (1957), pe baza unei ample anchete, arăta că psihologii şi psihotehnicienii îşi construiesc adeseori testele astfel încât prin ele să fie eliminaţi eventualii nonconformişti sau indezirabilii politici. El arăta că „testul satului” este un bun exemplu în acest sens. Candidatului i se cere să construiască un sat din cuburi, în care să plaseze o biserică, un castel, o uzină şi casele. Prin acest test se sondează nu atât fantezia (cum crede candidatul), cât mai ales convingerile sale politice sau religioase, manifestate în felul cum sunt plasate cuburile. Dacă, de exemplu, biserica este aşezată în faţa uzinei, aceasta ar însemna cucernicie etc. Necesitatea de a interpreta nuanţat rezultatele testelor decurge şi dintr-un alt fapt. Tot Whyte arăta că preşedinţii a douăsprezece mari companii, fiind supuşi unor teste identice folosite la recrutarea subordonaţilor lor, au dat rezultate neaşteptate : nici unul nu a ajuns la minimul considerat acceptabil pentru a conduce, iar doi nu au atins nici nivelul necesar pentru un post de maistru în uzină (Whyte, 1957, pp. 218-219). Astfel de date nu trebuie, desigur, să ne descurajeze. Ele ne invită însă la prudenţă.

3) ***Centrele de evaluare a potenţialului de conducere***

După cum arătam în altă parte, selecţia personalului de conducere presupune nu descoperirea persoanelor la care o serie de capacităţi, mai ales psihosociale, s-au elaborat, ci a acelora la care este de aşteptat ca ele să se dezvolte. Aceste capacităţi, care se află într-o stare potenţială, virtuală, latentă, urmează a fi intuite şi diagnosticate înainte ca o persoană să acceadă la statutul de conducător. În vederea realizării acestui obiectiv au fost înfiinţate, mai întâi în America, apoi şi în unele ţări europene, aşa-numitele centre de evaluare (*assessment centers*). Primele centre de evaluare au fost organizate pentru recrutarea şi selecţia agenţilor secreţi americani din timpul celui de-al doilea război mondial. După război, metoda a fost preluată şi introdusă în organizaţiile industriale. Dat fiind faptul că termenul de *centru* sugerează un spaţiu fizic oarecare, unii autori (Ernoult, Gruère, Pezeu, 1984, care au publicat prima carte pe acest subiect în Franţa) propun folosirea noţiunii de *bilanţ comportamental*. După autorii citaţi, termenul de

bilanţ evocă stabilirea rezultatelor (chiar cifrate) obţinute de membrii unei colectivităţi după un timp determinat, iar termenul de *comportamental*, faptul că obiectul evaluărilor sunt comportamentele observate ale indivizilor, în situaţii concrete, reale sau simulate. Conceptul de *bilanţ comportamental* nu s-a impus însă, în schimb cel de *centru de evaluare* a căpătat adeziunea comunităţii ştiinţifice.

Ce este un centru de evaluare? „Centrele de evaluare pot fi definite ca o metodă care permite plasarea indivizilor în situaţii apropiate celor din viaţa profesională şi observarea lor pentru a pune în evidenţă punctele pozitive şi punctele negative în raport cu o funcţie" (Perche, 1987, p. 576). Şi mai exactă este următoarea definiţie: „un centru de evaluare este o colecţie de predictori folosiţi pentru predicţia succesului în principal în *job*-urile de nivel superior" (Heneman, Heneman, Judge, 1997, p. 519).

Aceiaşi autori precizează că teoria din spatele centrului de evaluare este relativ simplă. Ceea ce interesează, spun ei, este predicţia ce se poate face asupra comportamentului individului în situaţii critice, de obicei în cele manageriale. De vreme ce aceste roluri solicită un comportament complex (concretizat în cunoştinţe, deprinderi, abilităţi, trăsături de personalitate), vor exista mai multe instrumente pentru predicţia acestora, mai multe modalităţi de evaluare şi, de asemenea, mai mulţi evaluatori. Rezultatele obţinute ar trebui să deţină o validitate mai mare decât cea reieşită din evaluarea simplă sau din cea a unui singur evaluator. Aşadar, scopul acestor centre îl constituie *evaluarea pretimpurie a potenţialului de conducere*.

Cei care au scris despre centrele de evaluare (Townsend, 1970; Tapernoux, 1984; Thornton, 1992; Sawardekar, 2002; Beaujouan, 2003) arată că sunt constituite grupuri formate din şase-opt persoane, cu un observator la doi participanţi, observatorii putând fi psihologi, dar şi cadre de conducere (manageri) cu o mare experienţă în domeniu. Membrii grupurilor astfel constituite vor desfăşura pe o perioadă determinată (de la o zi la două săptămâni) o serie de activităţi în urma cărora vor putea fi apreciaţi ca dispunând sau nedispunând de un potenţial de conducere corespunzător. Centrele de evaluare îşi desfăşoară activitatea fie în interiorul organizaţiei, fie în locuri din afara organizaţiei, special amenajate. Şi într-un caz, şi în altul însă, activităţile din centrele de evaluare sunt precedate de alte patru tipuri de activităţi: 1) analiza postului; 2) alegerea şi definirea criteriilor de evaluare; 3) alegerea şi construirea exerciţiilor de simulare; 4) formarea observatorilor. Se poate observa că primele două tipuri de activităţi sunt comune pentru toate procedurile de recrutare şi selecţie. Celelalte două activităţi dispun de o notă de individualitate.

Funcţionarea centrelor de evaluare are la bază două principii: 1) *participarea mai multor observatori/evaluatori* a căror sarcină constă în a surprinde manifestările şi modificările comportamentale ale candidaţilor (de aceea se recomandă ca observatorii să fie psihologi sau manageri specializaţi în problematica relaţiilor umane); 2) *evaluarea fiecărei dimensiuni în mai multe situaţii* (ceea ce justifică recomandarea de a concepe exerciţii şi situaţii care să le permită participanţilor manifestarea acelor comportamente pe care ei le practică în conjuncturile reale).

Pentru a înţelege mai bine specificul activităţilor din centrele de evaluare şi modul de organizare/desfăşurare a lor, prezentăm în continuare un program tipic pentru o săptămână (*apud* Townsend, 1970).

Centre de evaluare a potenţialului de conducere

Program tipic pentru o săptămână

DUMINICĂ	Sosirea, cazarea, masa împreună cu statul-major, prezentarea candidaţilor, scurtă şedinţă de informare asupra programului	
LUNI	*08.00-12.00*	– testări (inteligenţă, interese, valori, aptitudini, personalitate)
	13.00-15.00	– exerciţii pe bileţele rezolvate individual de participanţi în camerele lor ; soluţiile se predau într-un timp dinainte stabilit
	15.15-17.00	– orientare în legătură cu efectuarea exerciţiului de luare a unei decizii de conducere – participanţii sunt împărţiţi pe echipe
	18.30-22.00	– întâlnirea echipelor – pregătirea rezolvării – luarea primei decizii
MARŢI	*08.00-12.00*	– terminarea exerciţiului de luare a deciziei
	13.30-14.30	– echipele fac analiza (critică) propriilor rezultate ale exerciţiului
	14.45-15.45	– toate echipele se întâlnesc pentru a face analiza întregului exerciţiu
	16.00-17.30	– se execută un exerciţiu de gândire proprie cu întregul grup (fiecare participant primeşte o temă ; i se acordă 30-60 de secunde pentru a pregăti prezentarea temei şi 3-5 minute pentru prezentarea ei)
MIERCURI	*08.00-10.00*	– observatorii fac aprecieri individuale asupra rezultatelor exerciţiilor pe bileţele
	11.45-12.30	– statul-major discută amănunţit cu fiecare participant
	13.30-15.30	– discuţii libere în grupuri de şase-opt participanţi (se pun probleme ce permit mai multe soluţii ; se alege în comun soluţia optimă)
	15.45-17.30	– se organizează un joc scurt, dar complex pe teme economice (participanţii sunt împărţiţi în două-trei grupuri care se vor întrece)
JOI	*08.00-12.00*	– fiecare participant conduce o conferinţă scurtă de 15-20 de minute cu întregul grup
	13.00-17.00	– prezentarea aprecierilor pe care le fac candidaţii înşişi – fiecare îl apreciază amănunţit pe fiecare dintre ceilalţi – li se cere să spună cum cred că vor fi apreciaţi ei înşişi de către grup şi de observatori
VINERI	*08.00-12.00*	– observatorul comunică fiecărui participant calificativul şi caracterizările pe care le-a obţinut din partea comisiei şi din partea celorlalţi candidaţi

Remarcăm *bogăţia metodelor şi tehnicilor utilizate* (teste psihologice, interviuri şi evaluări, exerciţii pe bileţele, exerciţii de simulare, discuţii libere, şedinţe de gândire proprie, conducerea conferinţelor), ca şi varietatea tipurilor de activităţi folosite (individuale şi colective ; cooperatoare şi competitive ; de autoevaluare şi interevaluare ; de participare, decizie şi conducere etc.).

Cu toate că modurile de organizare şi desfăşurare a activităţilor din centrele de evaluare diferă de la o organizaţie la alta, de la o situaţie la alta, ele au câteva caracteristici comune :

- candidaţii sunt implicaţi în centrele de evaluare vreme de câteva zile ;
- participanţii sunt testaţi cu o serie de instrumente de psihodiagnostic ;
- participanţii iau parte la diferite exerciţii desfăşurate sub forma simulărilor şi a testelor situaţionale ;
- evaluatori experimentaţi observă şi evaluează comportamentele participanţilor ;
- participanţii sunt de obicei manageri care sunt evaluaţi pentru posturi superioare ;
- decizia de selecţie se bazează pe nivelul actual de performanţă atins de angajaţi pe poziţia curentă ;
- informaţia recoltată de evaluatori este prelucrată prin prisma mai multor parametri : comunicare (orală şi scrisă), leadership, relaţii umane, planificare, rezolvări de probleme, luarea deciziilor.

Centrele de evaluare, la fel ca oricare altă metodă psihologică, ridică *problema validităţii*. Chiar primele studii au arătat că rezultatele sunt pozitive, fapt care a şi stimulat dezvoltarea şi utilizarea pe scară largă a metodei. Un studiu mai vechi efectuat în SUA de către James Hock (citat de Ernoult *et al.*, 1984) a arătat că probabilitatea de a alege un cadru de conducere care va fi notat ulterior cu „satisfăcător" este de : 15% dacă selecţia este făcută după impresie ; de 35% dacă selecţia este completată cu evaluarea potenţialului de conducere prin alte metode decât cele practicate în centrele de evaluare ; de 75% dacă selecţia este rezultatul concertat al evaluărilor efectuate de superiorii ierarhici şi al celor reieşite din centrele de evaluare. În literatura de specialitate mai recentă se apreciază că validitatea rezultatelor obţinute prin evaluările făcute în aceste centre este foarte favorabilă ($r_{mediu}=.37$) (vezi Beaujouan, 2003). S-a constatat că validitatea centrelor de evaluare este mai mare atunci când sunt utilizaţi predictori multipli, când evaluatorii sunt psihologi, şi nu manageri, şi când sunt folosite simultan interevaluări colegiale şi evaluări realizate de profesionişti.

Totuşi, centrele de evaluare ridică o serie de probleme. Ele oferă un număr de avantaje potenţiale (caracterul formator al sesiunilor de evaluare ; crearea premiselor pentru interiorizarea de către participanţi a principiilor managementului organizaţiei ; posibilitatea evaluării în adâncime a grupurilor de candidaţi similari ; creşterea încrederii în sine a participanţilor, chiar şi a celor care nu sunt selecţionaţi/promovaţi în urma evaluării din centru etc.), în schimb, sunt foarte costisitoare. Întrebarea care se pune este aceea de a şti dacă funcţionarea lor poate fi compensată de avantajele scontate. Lemoine (1998) semnala că centrele de evaluare au efecte benefice asupra utilizatorilor, îmbunătăţind situaţia lor personală, însă dintr-o altă perspectivă „plurală" nu prea se ştie în ce măsură persoanele evaluate sunt utilizate realmente ; de asemenea, nu se evaluează

competenţele şi în situaţii profesionale ; în fine, beneficiarii nu fac validarea achiziţiilor candidaţilor. O altă problemă este cea numită „sindromul coroanei regale”, potrivit căreia selecţionerii pot afla performanţele participanţilor din centrele de evaluare, reţinându-i pe aceştia în favoarea altor candidaţi. Aceasta face ca respectivele centre de evaluare să devină un fel de „autoprofeţie împlinită”, ele fiind valide doar pentru că aşa cred decidenţii/selecţionerii. Uneori, activităţile desfăşurate în centrele de evaluare sunt percepute de participanţi ca fiind stresante, în schimb ele generează reacţii pozitive la evaluatori. Oricum, datorită validităţii crescute, centrele de evaluare ar trebui luate serios în considerare în activitatea de selecţie (vezi Heneman, Heneman, Judge, 1997, p. 523). Afirmaţia rămâne de actualitate şi pentru psihologia organizaţional-managerială românească.

Nu este deloc întâmplător faptul că în lucrările mai recente se insistă nu doar asupra unor aspecte legate de organizarea şi conducerea centrelor de evaluare, ci şi asupra dezvoltării potenţialului de competenţe ale oamenilor. De asemenea, sunt avute în vedere output-urile sau „viaţa” după evaluările din centre, ca şi valoarea acestora (vezi Sawardekar, 2002).

5. Meseria de recrutor şi de selecţioner

Există tendinţa de a se aprecia că aceste două meserii sunt printre cele mai dificile. În anul 2000, un autor francez, Bernaud Gangloff, a publicat o carte cu titlul exploziv *Profession recruteur, profession imposteur*, care este atât de sugestiv prin el însuşi încât nici nu ar avea nevoie de comentarii suplimentare. Totuşi, ne vom referi la câteva idei vehiculate în această lucrare. Autorul consideră că recrutorii nu fac altceva decât să legitimeze ordinea socială. În fapt, spune el, gestiunea organizaţiilor dezvoltă o strategie de aservire mascată, de supunere liber consimţită a oamenilor, ceea ce duce, în final, la anestezierea gândirii acestora. În asemenea condiţii, „evaluarea în organizaţii nu este decât un element al controlului social”, rolul recrutorului fiind clar, şi anume „recrutarea subiecţilor docili şi fundamentarea excluziunii rebelilor” (Gangloff, 2000, p. 128). Organizaţiile vor recruta şi favoriza persoanele supuse, conformiste, în timp ce rebelii vor fi respinşi, devalorizaţi, consideraţi ca fiind devianţi. Recrutorul nu este decât o roată care face ca maşina ideologică să meargă.

Un asemenea punct de vedere este întâlnit şi la alţi autori. Jean-Luc Bernaud subliniază că meseria de recrutor este una dintre cele mai *ingrate* şi *dificile* dintre toate care există. Autorul schiţează însă şi cauzele acestei stări de fapt : inexistenţa unui cadru referenţial legal ; incertitudinea deciziilor, care sunt luate de cele mai multe ori sub presiunea timpului şi, mai ales, a mediului ; gestiunea unei situaţii care este total asimetrică, recrutorul deţinând o putere considerabilă, în comparaţie cu puterea candidatului, care este foarte slabă ; confruntarea recrutorului cu paradoxul de a gestiona o confidenţialitate insuficient protejată, destinatarii deciziilor sale fiind diverse organisme specializate sau conducerea organizaţiei ; dat fiind faptul că, cel mai frecvent, recrutorii trebuie să răspundă negativ, şi nu afirmativ, ei trebuie să suporte zilnic tensiunile şi

angoasele candidaţilor, să administreze agresiunile nenumăraţilor candidaţi dezamăgiţi. Recrutorul joacă de cele mai multe ori „rolul unui inchizitor faţă de un public care nu este doritor de un *strip-tease* psihologic şi care, pe deasupra, este adeseori compus din indivizi fragilizaţi de pierderea sau aşteptarea unei slujbe” (Bernaud, 2000, p. 96).

La toate acestea se adaugă o serie de cauze mai profunde, datorate fie unor factori sociali, fie psihologilor înşişi. Acelaşi Bernaud arată că, în Franţa, psihologul muncii nu este recunoscut de lumea economică, dovada cea mai evidentă constituind-o angajarea pe posturi de recrutori a nepsihologilor, cu excepţia serviciilor publice şi a marilor întreprinderi. Aceasta face ca modul de recrutare să fie în decalaj cu valorile vehiculate în psihologie, valori umaniste, centrate pe om, în scopul de a-l ajuta să-şi rezolve problemele. Nu-i mai puţin adevărat că şi psihologii, prin prestaţiile lor, contribuie la alterarea propriei imagini în ochii publicului larg. De multe ori, psihologii sunt „tehnicieni excelenţi”, care ştiu să conducă întreţineri de recrutare sau interviuri de selecţie, să aplice teste, să stabilească strategii de selecţie etc., dar nu să se integreze intim în viaţa organizaţională.

Modul de percepţie de către candidaţi a procedurilor de recrutare şi a metodelor de selecţie constituie un alt factor care afectează statutul profesiei de recrutor şi de selecţioner. Aceasta înseamnă că nu metoda în sine este valorizată de candidaţi, ci felul în care ea este percepută. Un asemenea fapt i-a determinat pe unii autori să întreprindă investigarea modului de percepţie a metodelor de recrutare din perspectiva teoriei justiţiei organizaţionale (Cropanzano, Greenberg, 1997 ; Steiner, 2000 ş.a.). S-a descoperit cu acest prilej că metodele de recrutare care au cea mai bună validitate pentru a prezice performanţele viitoare sunt cele mai prost văzute de candidaţi, în timp ce metodele cu o slabă validitate sunt bine acceptate. S-a arătat şi că indivizii recrutaţi prin metode percepute ca injuste sunt mai puţin motivaţi, mai puţin satisfăcuţi şi cu intenţii comportamentale mai degrabă negative faţă de organizaţii. Uneori, acceptabilitatea sau respingerea diverselor metode de recrutare sunt luate ca argumente forte în menţinerea sau respingerea lor din rândul procedurilor de recrutare şi selecţie. De exemplu, Lévy-Leboyer (1994) estima că, în Franţa, grafologia este utilizată ca metodă de recrutare pentru că este acceptată de candidaţi.

Trei sunt, aşadar, problemele care afectează statutul meseriei de recrutor şi selecţioner : problema criteriilor ascunse sau subestimate în situaţiile de recrutare ; problema metodelor şi, mai ales, a percepţiei lor ; problema rolului recrutorului.

Problema criteriilor implicate în procesul de recrutare (recrutăm candidaţi supuşi şi cooperativi sau contestatari ? ; recrutăm persoane responsabile şi competente sau predispuse spre dezordine ? ; preferăm un subiect supus, dar incompetent, sau un colaborator competent, dar periculos pentru ierarhia organizaţiei ?) este într-adevăr extrem de dificilă. Probabil că ea nu are o soluţie universală, ci una variabilă în funcţie de organizaţie, de contexte şi de momente.

Fără îndoială că *percepţia metodelor de recrutare* îşi are semnificaţia ei. Am văzut mai sus cum o anumită percepţie a metodelor şi procedeelor de recrutare are consecinţe atât asupra individului, cât şi asupra organizaţiei. Aceasta nu înseamnă însă că procesul recrutării trebuie conceput şi desfăşurat în funcţie de percepţiile candidaţilor, care, de

cele mai multe ori, sunt extrem de subiective, şi deci eronate. Important este să fie gândite măsuri şi modalităţi de corijare a erorilor de percepţie. Din perspectiva teoriei justiţiei organizaţionale, mai ales a justiţiei procedurale, i-ar putea determina modificarea metodelor sau, măcar, a modului lor de prezentare pentru a creşte gradul de acceptabilitate a metodelor valide şi a slăbi gradul de acceptabilitate a metodelor mai puţin valide.

Cât priveşte *rolul psihologului* în procedurile de recrutare şi selecţie, trebuie precizat că acesta necesită a fi interpretat mult mai nuanţat. Psihologul nu este un simplu *releu* între candidat şi patronul său, nu este nici o *jucărie* a ideologiei dominante, ci o persoană care, prin competenţa sa, poate formula şi impune norme şi reguli de egalitate în tratarea candidaţilor. Claude Lemoine, care recenzează cartea lui Gangloff într-unul dintre numerele revistei *Psychologie du travail et des organisations* (2000, vol. VI, nr. 3-4), arată că tratarea exclusiv negativă a *tuturor* psihologilor recrutori ar putea avea cel puţin *două categorii de efecte nefavorabile* : insuficienta formare a psihologilor în problematica recrutării, soldată cu invazia domeniului respectiv de către neprofesionişti, precum şi cu proliferarea metodelor ezoterice ; devalorizarea imaginii sociale a psihologilor. Jean-Luc Bernaud arăta şi el că psihologul trebuie să devină persoana care să imprime o politică în materie de recrutare şi selecţie, să se implice activ în rezolvarea disfuncţionalităţilor, să acceadă la statutul de negociator între diferitele grupări din organizaţii (salariaţi, conducere, sindicat). Psihologul trebuie să fie „un om de ştiinţă care elaborează proceduri ţinând cont de constrângerile economice ; o persoană comunicantă care informează, explică, justifică salariatului procedurile care sunt adeseori prost admise şi prost înţelese" (Bernaud, 2000, p. 97). El trebuie să recurgă la modele multifactoriale şi interacţioniste, depăşind clivajele ideologice specifice acestui domeniu. Şi aceasta cu atât mai mult cu cât problematica recrutării şi selecţiei personalului a început să fie conexată în ultima vreme cu eficienţa organizaţională (vezi Murphy, Bartram, 2002).

Bibliografie

ALPANDER, G.G. (1989), *Pour une stratégie des ressources humaines*, Chotard et associés éditeurs, Paris.

ARVEY, R.D. ; CAMPION, J.E. (1982), „The employment interview : A summary and review of recent research", *Personnel Psychology*, 35.

BEAUJOUAN, Y.-M. (2003), „Quel est l'apport des assessement centres à l'évaluation des personnes ? ", in LÉVY-LEBOYER, C. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, C. ; ROLLAND, J.-P. (sous la dir. de), *La psychologie de travail*, Éditions d'Organisation, Paris.

BELCOURT, M. ; BOHLANDER, G. ; SNELL, S. ; SHERMAN, A. (2002), *Managing Human Resources*, ed. a III-a, Nelson, Thomson Learning, Australia, Canada.

BERNAUD, J.-L. (2000), „Recrutement et évaluation du personnel", in BERNAUD, J.-L. ; LEMOINE, C. (sour la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris.

BLUM, M.L. ; NAYLOR, J.C. (1968), *Industrial Psychology : its theoretical and social foundations*, Harper & Row Publishers, New York.

BORMAN, W.C. ; HANSON, M.A. ; HEDGE, J.W. (1997), „Personal selection", *Annual Review of Psychology*, 48.

BRUCHON-SCHWEITZER, M. ; LIÉVENS, S. (1991), „Le recrutement en Europe, recherches et pratiques", *Psychologie et psychométrie*, numéro spécial, vol. 12, nr. 2.

CHERRINGTON, D.J. (1991), *The Management of Human Resources*, Allyn & Bacon, Boston.

CHIŞU, VIORICA (coord.) (2002), *Manualul specialistului în resurse umane*, Casa de editură Irecson, Bucureşti.

COLE, G.A. (2000), *Managementul personalului*, Editura CODECS, Bucureşti.

CONSTANTIN, T. ; STOICA-CONSTANTIN, A. (2002), *Managementul resurselor umane*, Institutul European, Iaşi.

COOK, M. (2004), *Personnel Selection. Adding Value Through People*, ed. a IV-a, John Wiley & Sons, Ltd, West Sussex.

CROPANZANO, R. ; GREENBERG, J. (1997), „Progress in organizational justice : Tunneling Throught the Maze", in COOPER, C.L. ; ROBERTSON, I.T. (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, New York.

DE FRUIT, F. (2003), „Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection ?", in LÉVY-LEBOYER, C. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, C. ; ROLLAND, J.-P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.

DEVERS, T. ; TIBERGHIEN, G. (1984), *Guide des recrutement et mutations*, Éditions d'Organisation, Paris.

DOLAN, S.L. ; SCHULER, R.S. (1994), *Human Resource Management*, Nelson, Canada.

DUNNETTE, M.D. (1969), *Recrutement et affection du personnel*, Hommes et Techniques, Paris.

ERNOULT, V. ; GRUÈRE, J.-P. ; PEZEU, F. (1984), *Le bilan comportemental dans l'entreprise*, PUF, Paris.

FLEISHMAN, E.A. ; CHARTIER, D. (1998), *Guide d'utilisation (F-JAS 2), Analyse de poste de Fleishman, Compétence Interpersonnelles et Sociales*, Éditions du Centre de psychologie apliquée, Paris.

FLEISHMAN, E.A. ; REILLY, M.E. ; CHARTIER, D. ; LÉVY-LEBOYER, C. (1992), *Guide d'utilisation (F-JAS)*, *Analyse de poste de Fleishman*, Éditions du Centre de psychologie apliquée, Paris.

GANGLOFF, B. (2000), *Profession recruteur, profession imposteur*, L'Harmattan, Paris.

GAZIER, B. (2003), *Strategiile resurselor umane*, Institutul European, Iaşi.

GELLERMAN, S.W. (1971), *Les motivations, clef d'une gestion efficace*, Dunod, Paris.

GHIGEANU, V. (sub redacţia) (1979), *Sistemul factorilor umani în accidentele de muncă în industria petrolului*, Bucureşti (f.e.).

GRANDJEAN, E. (1972), *Principii de ergonomie*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

GUION, R.M. (1965), *Personnel Testing*, McGraw-Hill Book Company, New York.

HELMKE, T.M. (1984), „Strategic Business Unit Market Planning", *Business Marketing*, vol. 69, nr. 11.

HENEMAN, H.G. ; HENEMAN, R.L. ; JUDGE. T.A. (1997), *Staffing Organizations*, ed. a II-a, Irwin McGraw-Hill, New York.

HOLBAN, I. (1970), *Probleme de psihologia muncii*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

IOSIF, G. (2001), *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, Editura Victor, Bucureşti.

JEANNET, M. (1967), *Le psychologue et la sélection des cadres*, Charles Dessart, Bruxelles.

JOUVE, D. ; MASSONI, D. (1996), *Le recrutement*, PUF, Paris.

LANDY, F.L. ; SHANKSTER, L.J. ; KOHLER, S.S. (1994), „Personnel selection and placement", *Annual Review of Psychology*, 45.

LE GALL, A. (1965), *Court traité de psycho-sociologie des entreprises*, Les Éditions Sociales Françaises, Paris.

LE MAITOUR, L.-M. (1969), *La psychologie et les sciences humaines dans l'entreprise*, ed. a III-a, Éditions d'Organisation, Paris.

LEMOINE, C. (1998), „Évaluation et bilans de compétences", *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol. 48, nr. 4.

LÉVY-LEBOYER, C. (1994), „Selection and assessment in Europe", in TRIANDIS, M.L. ; DUNNETTE, M.D. ; HOUGH, L.M. (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

LÉVY-LEBOYER, C. (1996), *Évaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?* , Éditions d'Organisation, Paris.

LÉVY-LEBOYER, C. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, C. ; ROLLAND, J.-P. (sous la direction de), (2003), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.

LOARER, E. ; VRIGNAUD, P. ; COUTIER, L. (2000), „Du profil de l'emploi au profil des personnes : étude établie par le PAQ de McCormick (adaptation française)", *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, nr. 1-2.

LOARER, E. ; VRIGNAUD, P. ; LOSS, I. (1998), *Manuel de la version française du PAQ*, ECPA, Paris.

MADOU, GENEVIÈVE (2001), *Le recrutement et la gestion du personnel dans les petites entreprises*, Éditions du puits fleuri, Paris.

MAIER, N.R.F. (1970), *La psychologie dans l'industrie*, Éditions Gérard & Co, Verviers (Belgia).

MANOLESCU, A. (2001), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

MARTORY, B. ; CROZET, D. (1988), *Gestion des ressources humaines*, Nathan, Paris.

MATHIS, R.L. ; JACKSON, J.H. (1994), *Human Resource Management*, West Publishing Company, New York.

MATHIS, R.L. ; RUSU, C. (1997), „Selecţia resurselor umane", in MATHIS, R.L. ; NICA, P.C. ; RUSU, C. (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.

McCORMICK, E.J. ; JEANNERET, P.R. ; MECHAM, R.C. (1969), *Position Analysis Questionnaire*, Occupational Research Center, Department of Psychological Sciences, Purdue University, West Lafayette, Indiana.

MILCOVICH, G.T. ; BOUDREAU, J.W. (1991), *Human Resource Management*, ed. a VI-a, Irwin, Boston.

MITCHELL, J.L. ; McCORMICK, E.J. (1990), *Professional and Managerial Position Questionnaire (PMPQ)*, Purdue Research Foundation, West Lafayette, Indiana.

MORALI-DANINOS, A. (1970), *La psychologie pratiquée*, Éditions Universitaires, Paris.

MUCCHIELLI, R. (1968), *L'étude des postes de travail*, Libraires Techniques et Entreprise Moderne d'Édition, Paris.

MUCCHIELLI, R. (1970), *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Les Éditions Sociales Françaises, Paris.

MUCHINSKY, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work*, ed. a VI-a, Wadsworth, Thomson Learning, Australia, Canada.
MULLER, PH. ; SILBERER, P. (1968), *L'homme en situation industrielle*, Payot, Paris.
MULLINS, L.J. (1993), *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, London.
MURPHY, K.R. ; BARTRAM, D. (2002), „Recruitment, Personnel Selection and Organizational Effectiveness", in ROBERTSON, I.T. ; CALLINAN, M. ; BARTRAM, D. (eds.), *Organizational Effectiveness. The Role of Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.
NAHOUM, CH. (1963), *L'entretien psychologique*, PUF, Paris.
ODIORNE, G.S. (1984), „Human Resources Strategies for the Nineties", *Personnel*, noiembrie--decembrie.
PERCHE, M. (1987), „Méthodes de recrutement", in LÉVY-LEBOYER, C. ; SPERANDIO, J.-C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris.
PERETTI, J.M. (1987), *Gestion des ressources humaines*, Vulbert Entreprise, Paris.
PITARIU, H. (1983), *Psihologia selecţiei şi formării profesionale*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
PITARIU, H. (2000), *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanţelor profesionale*, Editura All Beck, Bucureşti.
PITARIU, H. (2003), *Proiectarea fişelor de post, evaluarea posturilor de muncă şi a personalului. Un ghid practic pentru manageri*, Casa de editură Irecson, Bucureşti.
PUFAN, P. (1978), *Psihologia muncii*, ed. a II-a, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.
PULAKOS, E.D. ; SCHMITT, N. (1995), „Experience-based and structured interview questions : Studies of Validity", *Personnel Psychology*, 48.
RODGER, A. (1970), *The Seven Point Plan*, NFER.
SAWARDEKAR, N. (2002), *Assessment Centres. Identifying Potential and Developing Competency*, Sage Publications, London.
SCHEIN, E.H. (1971), *Psychologie et organisations*, Hommes et Techniques, Paris.
SCHNEIDER, B. (1987), „The people make the place", *Personnel Psychology*, nr. 40.
SCHNEIDER, B. ; SCHMITT, N. (1986), *Staffing Organizations*, ed. a II-a, Scott, Foresman, Glenview.
SCHULER, R.S. ; HUBER, V.L. (1993), *Personnel and Human Resources Management*, ed. a V-a, West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.
SMITHER, R.D. (1994), *The Psychology of Work and Human Performance*, HarperCollins College Publishers, New York.
SPECTOR, P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
STEINER, D.D. (2000), „Perceptions des méthodes de recrutement en France : la perspective de la justice organisationnelle", *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, nr. 1-2.
STOKES, G.S. ; MUMFORD, M.D. ; OWENS, W.A. (1994), *Biodata Handbook*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
TAPERNOUX, F. (1984), *Les centres d'évaluation*, Payot, Lausanne.
THORNTON, G.C. (1992), *Assessment Centres in Human Resource Management*, Addison--Wesley Publishing Company, New York.
TIFFIN, J. ; McCORMICK, E.J. (1967), *Psychologie industrielle*, PUF, Paris.
TIXIER, J. (1984), *L'entretien provocateur, une méthode de sélection des cadres dirigeants*, Desclée de Brouwer, Paris.

TORRINGTON, D. ; HALL, L. (1991), *Personnel Management : A New Approach*, ed. a II-a, Prentice Hall, New York.
TOWNSEND, C.E. (1970), „Selecţia personalului de conducere”, in MAYNARD, H.B. (ed.), *Conducerea activităţii economice*, vol. I, Editura Tehnică, Bucureşti.
VANCE, S.C. (1970), „Jocurile economice ca mijloc de perfecţionare a conducerii”, in MAYNARD, H.B. (ed.) (1970), *Conducerea activităţii economice*, vol. I, Editura Tehnică, Bucureşti.
VERNE, E. (2000), *Comment conduire un entretien de recrutement ? Guide pratique pour les cadres d'entreprise*, Éditions INSEP Consulting, Paris.
VOICU, MONICA (1997), „Recrutarea resurselor umane”, in MATHIS, R.L. ; NICA, P.C. ; RUSU, C. (coord.), *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti.
WEISS, D. (éd.) (1988), *La Fonction ressources humaines*, Éditions d'Organisation, Paris.
WERTHER, W.B. Jr. ; DAVIS, K. (1996), *Human Resources and Personnel Management*, ed. a V-a, McGraw-Hill, Boston.
WHYTE, W.H. Jr. (1957), *The Organization Man*, Doubleday Company, Inc., New York.

Capitolul VII

Cariera şi managementul carierei

Omul, o dată recrutat, selecţionat şi angajat, intră într-o profesiune şi începe s-o practice efectiv. Numai că profesiunea nu este statică ; dimpotrivă, ea şi toate „accesoriile” ei (posturi, poziţii, roluri, sarcini, ocupaţii etc.) evoluează de-a lungul timpului, concomitent cu persoana implicată în ea. Fiecare persoană are o istorie profesională pe care am putea-o desemna prin termenul general de *carieră*. Există un acord cvasiunanim al cercetătorilor că astăzi carierele sunt mult mai variate şi mult mai puţin previzibile ca în trecut. Organizaţiile sunt uneori obligate să-şi modifice dimensiunile, obiectivele, strategiile, structurile, fapt care afectează în mod direct diferitele tipuri de profesii şi de cariere. La rândul lor, indivizii au început să se implice din ce în ce mai mult în propria lor formare şi evoluţie, ceea ce se repercutează asupra funcţiilor organizaţiilor. Din moment ce carierele se află la intersecţia aspiraţiilor indivizilor cu particularităţile lumii muncii sau lumii organizaţionale, probleme cu o mare rezonanţă şi gravitate încep să se prefigureze : alegerea carierei poate fi redusă la simpla opţiune a individului pentru tipul de ocupaţie care i-ar „plăcea” sau ea este mult mai complexă, presupunând moduri avansate de gândire ale individului, chiar niveluri înalte ale conştiinţei lui ? ; succesul în carieră se defineşte în raport cu normele şi constrângerile sociale acceptate de organizaţii sau în raport cu sine, cu abilităţile personale ? ; se mai justifică utilizarea conceptului de *carieră* care implică, în esenţă, efortul de a controla viitorul, în condiţiile în care lumea muncii este atât de flexibilă, dinamică şi nesigură ? ; nu cumva faptul că astăzi carierele nu mai sunt îngrădite implică un mare risc pentru cei care nu dispun de resursele psihice necesare practicării sau avansării în carieră ? ; dacă organizaţiile transferă pe seama indivizilor o serie de sarcini tradiţionale legate de planificarea şi urmărirea carierei lor, se mai justifică managementul carierei ? ; nu cumva între managementul carierei ce stă în grija organizaţiei şi automanagementul carierei, aflat în grija individului, trebuie să se instituie un nou raport de forţe ? Acestea şi încă multe alte întrebări se circumscriu în perimetrul psihologiei organizaţional-manageriale, fapt care i-a şi determinat pe unii autori să afirme : „Cariera şi managementul carierei constituie cea mai importantă problemă de personal cu care se confruntă astăzi organizaţiile” (Herriot, Hirsh, Reilly, 1998, p. 7). Câteva dintre problemele carierei şi managementului carierei vor face obiectul capitolului de faţă.

1. Consideraţii generale

1.1. *Conceptul de carieră*

John Arnold (2001a), într-un studiu publicat relativ recent, enumeră nu mai puţin de opt definiţii formulate conceptului de *carieră* în perioada anilor 1978-1994. La acestea putem adăuga încă o multitudine de alte definiţii răspândite în literatura de specialitate. Nu este în intenţia noastră de a întreprinde o analiză extensivă şi profundă a definiţiilor conceptului de carieră. Totodată, nu putem face abstracţie de un asemenea demers. Dintre definiţiile existente în literatura de specialitate ne vom opri doar asupra a trei care accentuează fiecare în parte un anumit aspect al carierei şi care toate la un loc, evident într-o manieră sintetic-integrativă, furnizează o viziune completă şi complexă asupra realităţii pe care o avem în vedere.

Donald E. Super, începând cu lucrările publicate în perioada anilor '50 şi continuând cu cele apărute în deceniile următoare, conturează o perspectivă interesantă de definire a carierei. „O carieră este o succesiune de profesiuni, îndeletniciri şi poziţii pe care le are o persoană în decursul perioadei active a vieţii. Definiţia carierei se poate extinde dincolo de limitele perioadei active de viaţă, incluzând funcţiile prevocaţionale şi postvocaţionale, cum sunt cele de studenţi (care se pregătesc pentru o muncă) şi de pensionari (având rolul de suplinitori la pensie)" (Super, 1978, p. 426). Accentul cade pe *durata* carierei, aceasta întinzându-se practic de-a lungul întregii vieţi a individului. Extinderea carierei şi dincolo de limitele vieţii active a individului ţinteşte spre corelarea carierei profesionale cu alte activităţi ale individului, cu însăşi viaţa lui. Faptul apare cu o şi mai mare transparenţă din titlul unuia dintre articolele publicate de Super în anul 1980, *A Life Span*, *Life-Space Approach to Career Development*. *Timpul vieţii* şi *spaţiul vieţii* sunt două dintre aspectele esenţiale ale *carierei de viaţă*, concepută de Super ca o constelaţie de roluri care, reprezentate grafic, dau un curcubeu. Ideea curcubeului aplicată la definirea carierei este generoasă, ea conţinând unele informaţii interesante, precum : fiecare arc colorat din curcubeul carierei de viaţă este constituit din rolurile majore ale copilului, tânărului, adultului ; lăţimea şi luminozitatea arcului curcubeului indică timpul şi spaţiul de viaţă dedicat sau presupus de implicarea şi de realizarea efectivă a rolului respectiv ; pe măsura înaintării în vârstă, curcubeului i se vor adăuga noi roluri, reorganizând ponderea celorlalte în raport cu noul rol ; în viaţă, fiecare individ are o carieră multi-rol în decursul căreia joacă simultan opt-nouă roluri pe diferite „scene ale vieţii" (vezi şi Luca, 2002, p. 17). Conceptul de *carieră de viaţă* este interesant, dar riscă, după opinia noastră, să fie mult prea general şi nespecific ; de aceea, el ar trebui îngustat la ceea ce desemnăm prin „carieră profesională", adică la acel ansamblu de roluri profesionale pe care individul le obţine şi le „interpretează" de-a lungul vieţii active.

Perlmutter şi Hall (1992) defineau cariera ca „ansamblul ocupaţiilor caracterizate prin instruire (training) şi experienţă, în care o persoană accede la poziţii superioare care necesită mai multă responsabilitate şi competenţă şi care asigură un răspuns financiar

crescut din partea organizaţiei”. Comentatorii acestei definiţii îi reproşează următoarele aspecte : 1) interpretează cariera ca fiind legată mai mult de aspectele exterioare, şi mai puţin de cele interioare, de personalitate ; 2) limitează carierele doar la anumite tipuri de organizaţii, adică doar la cele care presupun antrenament specific, antrenament ce se capătă în anumite tipuri de organizaţii ; 3) sugerează ascensiunea persoanei pe scară ierarhică a organizaţiei, fapt care o face aplicabilă doar la organizaţiile de tip birocratic ; 4) angajează prea mult organizaţia, mai ales în plan economic-financiar. Or, cariera ar trebui concepută ca ţinând atât de factori obiectivi, cât şi de cei subiectivi. Apoi, cariera nu necesită în mod riguros legarea ei de o singură organizaţie, ea putându-se realiza în organizaţii diferite şi numeroase. Se impune, de asemenea, a nu se exagera, pe de o parte, aspectul de ascensiune în carieră, evoluţia în carieră fiind mult mai diferenţiată (variabilă – cu ascensiuni şi căderi ; staţionară – în acelaşi domeniu, în acelaşi post, fără progrese deosebite, cu platouri), şi, pe de altă parte, angajarea prea mare a organizaţiei în managementul carierei, ştiindu-se că individul începe să joace un rol din ce în ce mai mare în automanagementul carierei sale. Probabil că mişcarea individului de la o poziţie la alta (în sus, în jos, în diagonală) este mai importantă pentru o carieră decât ascensiunea individului exclusiv ierarhică.

Gary Johns (1998) defineşte cariera ca „o succesiune evolutivă de activităţi profesionale şi poziţii profesionale pe care le atinge o persoană, ca şi atitudinile, cunoştinţele şi competenţele dezvoltate de-a lungul timpului” (Johns, 1998, p. 560). Pornind de la o serie de alţi autori, Johns distinge două tipuri de carieră, şi anume *cariera externă*, concepută ca succesiunea obiectivă de poziţii ale unei persoane, şi *cariera internă*, care vizează interpretarea subiectivă pe care o dă individul exigenţelor profesionale obiective. După opinia noastră, termenii de *carieră externă* şi *carieră internă* sunt impropriu folosiţi. În realitate, este vorba despre aspectele obiective ale carierei şi despre cele psihologice, subiective. De altfel, chiar autorii care utilizează terminologia de mai sus precizează că, atunci când vorbesc despre cariera externă, au în vedere fie poziţiile profesionale deţinute de indivizi, fie factorii externi (salariu, tip de muncă etc.) implicaţi de o carieră, pe când termenul de *carieră internă* are în vedere modul de percepere şi reprezentare a carierei de către individ. Astfel încât am putea vorbi, cel mult, despre cariera obiectivă (concepută ca o succesiune a poziţiilor ocupate de individ de-a lungul vieţii profesionale) şi despre cariera subiectivă, percepută (referitoare la modul cum filtrează şi interpretează individul poziţiile parcurse, semnificaţia pe care le-o acordă etc.). În afara acestui fapt, şi din definiţia lui Johns transpare o uşoară particularizare a carierei la organizaţiile de tip birocratic. Noţiunea de *succesiune evolutivă* şi, mai ales, cuvântul „atinge” sugerează ascensiunea ca trăsătură distinctivă a carierei. Suntem în deplin acord cu Johns, care arată că trei sunt elementele definitorii ale carierei : 1) mişcarea (profesională) a individului de-a lungul timpului ; 2) interacţiunea factorilor individuali cu cei organizaţionali, reacţiile oamenilor la un post depinzând de potrivirea/nepotrivirea dintre conceptul de sine ocupaţional şi constrângerile conţinute de postul respectiv ; 3) specificarea individului în sfera mediului ocupaţional, cariera fiind cea prin care omul capătă o identitate ocupaţională.

Cele de mai sus ne conduc spre următoarea definiţie sintetică a carierei : „Cariera este succesiunea de profesiuni, îndeletniciri, poziţii, activităţi, experienţe şi roluri parcurse/practicate de individ de-a lungul *vieţii lui profesionale* concomitent cu interpretarea lor subiectivă soldată cu traiectorii distincte profesionale”. Regăsim în această definiţie trei idei fundamentale : 1) cea referitoare la *durata* carierei, circumscrisă însă vieţii profesionale a individului (pre-cariera şi post-cariera având importanţa lor în raport cu cariera propriu-zis profesională a individului, dar neîncadrându-se în perioada activă, reglementată legal, chiar cu documente oficiale) ; 2) ideea *îmbinării dintre planul obiectiv şi cel subiectiv*, opţiunile succesive ale individului de-a lungul carierei sale, ca şi succesul/insuccesul în carieră fiind determinate atât de caracteristicile/constrângerile obiective ale poziţiilor şi posturilor profesionale, cât şi de aptitudinile, interesele, valorile, trebuinţele, experienţele şi expectaţiile persoanei în cauză ; 3) în fine, ideea *traiectoriilor* conturate pe parcursul carierei (ascendente/descendente, staţionare, descendente, multidirecţional-flexibile – cu predominanţa uneia sau alteia dintre ele de-a lungul întregii vieţi la un individ sau pentru o perioadă determinată de timp). Traiectoriile carierei sunt dependente, pe de o parte, de resursele individului, iar, pe de altă parte, de acţiunile întreprinse de organizaţie pe direcţia orientării, consilierii şi managerierii carierei membrilor săi.

2.2. *Mutaţii în contextul carierei*

Anii ’80-’90 ai secolului trecut au adus cu ei o multitudine de schimbări în planul vieţii socioeconomice, care s-au repercutat direct asupra carierelor profesionale ale oamenilor. Încercăm, mai jos, să le trecem în revistă, într-o manieră succintă, pe cele mai importante dintre acestea.

• Condiţiile uneori dificile de existenţă şi funcţionare a organizaţiilor i-au determinat pe conducătorii şi managerii acestora să recurgă la reducerea numărului departamentelor, implicit a numărului angajaţilor, fapt care cerea mai multă muncă şi mai mare flexibilitate din partea angajaţilor rămaşi. Numai că aceasta conducea la o suprasolicitare a celor rămaşi, care adeseori clacau. Creşterea gradului de competiţie prin diferenţiere, a importanţei calităţii, adaptabilităţii şi reactivităţii în funcţie de nevoile clienţilor a condus nu doar la modificarea profundă a modului de organizare a muncii, ci şi la fuziunea unor organizaţii tocmai pentru a-şi putea menţine poziţia pe piaţă. Fuziunile aduc însă cu ele restructurări masive în cadrul organizaţiei care, cel puţin temporar, blochează activitatea acestora.

• Frecventele dezechilibrări dintre cererea şi oferta de personal au permis ca angajarea să se facă după alte criterii decât după cele tradiţionale. Unii autori (Templer, Cawsey, 1999) arată că, în ultimul timp, angajarea are loc nu atât după prescripţiile din fişele posturilor, cât după competenţele şi valorile persoanei în raport cu întreaga organizaţie. Loialitatea faţă de organizaţie devine primordială. Păstrarea sau disponibilizarea oamenilor în/din organizaţie este determinată nu exclusiv de competenţele şi performanţele indivizilor, ci şi de gradul lor de ataşare şi angajament faţă de organizaţie (Meyer, Allen, 1997).

Nevoia de ajustare la solicitări, ca şi cea de îmbinare între două cerinţe organizaţionale contradictorii (cerinţa standardizării şi cerinţa flexibilităţii) au atras după ele noi forme de angajare şi de organizare a muncii. Contractele de angajare limitate în timp, echipele operative multidisciplinare, munca în reţea, grupurile de proiecte, organizaţiile transculturale, remunerarea în funcţie de performanţe, slujbele *part-time*, munca la domiciliu etc. sunt noile forme de organizare a muncii care au pătruns în mediile organizaţionale.

• Faptul că organizaţiile nu mai reuşeau să-şi soluţioneze singure toate problemele cu care se confruntau a atras după sine recurgerea la externalizarea unora dintre activităţile lor, adică la încredinţarea acestora altor persoane şi organizaţii din exterior pentru a le realiza. Aceasta a generat însă atitudini şi reacţii diferite între persoanele din exterior şi cele din interiorul organizaţiei. Unele studii (Millward, Brewerton, 1999) arată că cei care lucrează pe bază de contract temporar sunt adesea mulţumiţi de grupurile în care îşi desfăşoară activitatea, atitudinile lor fiind similare cu cele ale angajaţilor permanenţi. Alte studii (Renard, 2004) subliniază posibilitatea apariţiei unui teren potenţial conflictual între cei existenţi în organizaţie şi cei temporar veniţi în ea.

• Concedierile majore la care organizaţiile au fost nevoite să recurgă au conturat schimbări de atitudini şi comportamente la membrii organizaţiei care au rămas. Amabile şi Conti (1999) arată că, în perioadele de reduceri de personal, cei rămaşi manifestă o mai mică creativitate. Shah (2000) a demonstrat cum afectarea reţelei socioafective a grupurilor a condus la apariţia unor sentimente de regret faţă de cei concediaţi şi chiar la reacţii negative în rândul persoanelor rămase în organizaţie.

Toate acestea şi încă multe altele au schimbat radical contextul carierelor profesionale. Se poate vorbi chiar despre apariţia unor *mutaţii* în cadrul noului context al carierelor profesionale, pe care le prezentăm în cele ce urmează:

a) *Înlocuirea stabilităţii, chiar a perenităţii carierelor profesionale cu mobilitatea acestora*. Este un fapt de domeniul evidenţei că astăzi slujbele sunt schimbate mult mai des decât în trecut (Huteau, 2003, p. 194). Un aspect interesant semnalat de cercetători este acela că schimbarea frecventă a slujbelor se asociază cu apariţia unui sentiment de insecuritate la locul de muncă, deşi analizele economice arată netemeinicia acestuia.
b) *Accentuarea caracterului de slabă predictibilitate a cursului carierei*. Carierele au devenit mai puţin predictibile, mai puţin structurate, mai puţin sigure pentru cei mai mulţi oameni. O asemenea mutaţie nu este lipsită de semnificaţie. Dat fiind faptul că evoluţia carierei unei persoane nu poate fi prevăzută, mai are rost să ne ocupăm cu managementul carierei persoanei respective? ne putem întreba. Nu cumva organizaţia ar trebui să se intereseze mai puţin de o asemenea problemă? Răspunsul autorilor este categoric negativ. Oricât de problematice ar fi astăzi carierele, *interesul organizaţiei faţă de ele ar trebui să fie maximal*.
c) *Trecerea de la carierele legate aproape exclusiv de lumea muncii şi lumea organizaţiilor, acestea din urmă fiind cele care asigură locul de muncă, la carierele deschise spre aspecte de o largă socialitate.* Nu numai locul de muncă are un impact major asupra carierei profesionale, ci şi experienţele individului din afara locului de

muncă, din familie, din alte medii sociale. De exemplu, obligaţiile familiale determină deciziile cu privire la carieră (continuarea sau schimbarea ei). Evoluţia carierei, eroziunea sau înflorirea ei vor purta amprenta evenimentelor petrecute în alte medii sau reţele/sisteme de relaţii sociale, decât cele propriu-zis organizaţionale (vezi Feldman, 2002, p. 353). Astăzi, carierele sunt legate de întreaga viaţă a individului, nu numai de viaţa din cadrul activităţii de muncă, ceea ce contează fiind interacţiunile variate dintre individ, muncă şi mediul organizaţional.

d) *Scăderea în importanţă a traiectoriei ascendente a carierei, în favoarea traiectoriei complexe, variabile*. S-a observat că promovările pe scara ierarhică sunt mai dificil de obţinut, în timp ce mişcările la acelaşi nivel ierarhic (deci pe orizontală) şi chiar cele descendente (către nivelurile ierarhice inferioare) sunt mai frecvente. Cu alte cuvinte, asistăm la creşterea frecvenţei carierelor antreprenoriale în defavoarea carierelor birocratice (Kanter, 1989). Şi alţi autori (de exemplu, Feldman, 2002) militează pentru carierele orizontale, radiale, descendente, aparent discontinue, ca fiind mult mai specifice epocii contemporane.

e) *Deplasarea centrului de greutate de pe managementul carierei către automanagementul ei*. Deşi responsabilităţile organizaţiilor în ceea ce priveşte managementul nu scad, ci, dimpotrivă, se accentuează, începe să-şi facă loc tot mai mult tendinţa de implicare directă a oamenilor în construirea propriilor cariere. Centrarea oamenilor pe ei înşişi îi ajută pe aceştia să-şi cunoască mai bine disponibilităţile (înclinaţiile, aptitudinile, interesele, valorile, deprinderile şi abilităţile etc.), ceea ce îi determină să fie mai atenţi şi precauţi atât în momentul alegerii carierei, cât şi în cel al schimbării ei. Cunoscând implicaţiile politicii şi contextului legal al dezvoltării carierei (prevederi legale, drepturi civile şi profesionale), oamenii fac trecerea de la modelul carierei gestionate de organizaţii spre modelul carierei mobile, autogestionate (Werner, 2002). Tendinţa de transfer al riscurilor dezvoltării carierei de la organizaţii la individ (vezi Leana, 2002) semnifică gradul major de autoangajare a individului în propria formare şi dezvoltare.

f) *Trecerea de la axarea pe prezentul carierei spre axarea pe elaborarea unei viziuni privind perspectiva carierei*. Nu este suficient să se evalueze cariera actuală a unei persoane, aşa cum se prezintă la un anumit moment dat, ci mult mai important este ca aceasta să fie evaluată în perspectivă. A aştepta ca lucrurile să meargă rău este mai periculos decât a anticipa, chiar şi cu unele aproximări, evoluţia probabilă a carierei. Se pare, de aceea, că necesitatea evaluării permanente a carierei devine stringentă în zilele noastre.

g) *Acţiunea concomitentă a carierelor singulare cu carierele duble sau cu cele fără limite, cu o uşoară predominanţă a acestora din urmă.* Cariera singulară se referă la situaţia deţinerii unui singur post, a unei singure poziţii de-a lungul întregii vieţi, pe când cele duble sau fără limite, la situaţia în care omul trece prin mai multe posturi, poziţii, chiar profesiuni în decursul vieţii sale profesionale active. Arthur şi Rousseau (1996) arătau că lipsa de limite a carierelor se referă la faptul că acestea depăşesc graniţele organizaţionale legate de funcţie şi ierarhie, ele necesitând flexibilitatea personală mai ales în ceea ce priveşte activităţile şi abilităţile. Carierele fără limite

transcend organizaţiile şi structurile acestora. Din punct de vedere psihologic, ele sunt mult mai favorabile pentru dezvoltarea personalităţii umane. De altfel, există o explicaţie dată de psihologia socială potrivit căreia situaţiile puternice sunt mai constrângătoare faţă de manifestarea personalităţii, ele presupunând reguli, sancţiuni etc. care ghidează comportamentul, spre deosebire de situaţiile slabe în care, asemenea reguli şi constrângeri lipsind, probabilitatea ca oamenii să se manifeste conform personalităţii lor este mult mai mare (Mischel, 1968). Or, arată unii cercetători (Weick, 1996 ; Jackson, 2001), situaţiile de muncă de astăzi sunt mult mai slab structurate tocmai din cauza schimbărilor intervenite şi, mai ales, din cauza valorii crescânde acordate inovaţiei. Ceea ce înseamnă că există mai multe oportunităţi pentru o persoană de a-şi alege modul de comportare, de a-şi căuta situaţiile care consideră că îi sunt mai favorabile.

• O mutaţie extremă ar putea-o constitui *dispariţia carierei şi înlocuirea ei cu simpla existenţă cotidiană a omului*. „Incertitudinile, răspântiile, impasurile caracterizează ceea ce numim carieră, şi deci existenţa unui muncitor care *nu face carieră*, ci încearcă pur şi simplu să continue a-şi câştiga viaţa cotidiană” (Lavoegie, 1987, p. 593). Fără îndoială că acest punct de vedere este exagerat, deşi, pentru anumite persoane, pentru anumite medii socioprofesionale şi socioeconomice, el poate să fie perfect adevărat. Nu putem trece cu vederea faptul că, din cele spuse de autoarea citată, transpare accepţiunea birocratică a carierei, cu traiectoria ei ascendentă, ceea ce, cel puţin pentru nivelul de execuţie din piramida organizaţională, este mai puţin propriu.

Noul context al carierei, pe care am încercat să-l schiţăm mai sus, generează o serie de dileme etice şi practice, bine prezentate de John Arnold (2002). Cele mai frecvente asemenea dileme, considera Arnold, apar din dorinţa managerilor de la vârful piramidei organizaţionale de a avea o forţă de muncă *total devotată*, dar şi *total dispensabilă*. O problemă practică este şi următoarea : cum pot fi oamenii încurajaţi să simtă şi să manifeste loialitate faţă de o organizaţie care nu manifestă nici un devotament faţă de ei, cu atât mai mult cu cât managerii de la vârf ascund natura devotamentului lor faţă de angajaţi ? O altă implicaţie, arată autorul citat, este aceea că persoanele cu abilităţi limitate vor găsi şi-şi vor putea păstra locurile de muncă mult mai greu decât până acum, ceea ce duce la pericolul formării unei subclase de oameni nemulţumiţi care au puţine şanse de a avea acces la cariere de orice tip. În fine, cei angajaţi resimt nemulţumiri faţă de schimbările din ultima decadă a secolului XX, mai mult, ei conştientizează din ce în ce mai pregnant faptul că angajatorii au încălcat contractul psihologic. În locul relaţiilor de lungă durată, bazate pe regulile nescrise ale înţelegerii şi încrederii reciproce, pe loialitate, au fost puse regulile unei „afaceri tranzacţionale” de scurtă durată. Tocmai de aceea, cum arătam în altă parte, în momentul de faţă problemele legate de încălcarea contractului psihologic încep să intre în perimetrul cercetării.

În planul ştiinţei psihologice, noul context al carierei a condus la o renovare conceptuală. Una dintre cele mai importante o constituie înlocuirea a ceea ce multă vreme se numea *psihologia profesiunilor* cu ceea ce astăzi se numeşte *psihologia carierei*. Deşi noţiunea în sine de *psihologia carierei* a fost folosită mai demult (de pildă, Donald Super

a publicat încă în 1957 o carte intitulată *The Psychology of Careers*), abia în ultima vreme el a căpătat o consistenţă şi o fundamentare ştiinţifice. Deşi cele două tipuri de psihologi sunt strâns legate între ele, fiecare avantaja un anumit aspect, pierzând din vedere altul. Astfel, psihologia profesiunilor se centra aproape exclusiv pe profesiune, neglijând aspectele legate de timp şi de succesiune (continuitate), în timp ce psihologia carierei proceda exact invers ; prima era în esenţă o psihologie diferenţială, a doua, o psihologie a dezvoltării.

Or, este imperios necesar ca ambele aspecte să se regăsească reunite într-un tot unitar, capabil a contribui la realizarea practică a unor acţiuni, cum ar fi cele de orientare, consiliere şi management al carierei.

2. Orientarea cursului carierei

2.1. *Alegerea şi orientarea carierei*

În domeniul psihologiei carierei, există o multitudine de concepte care de cele mai multe ori sunt utilizate într-o manieră nediscriminativă. Astfel, se vorbeşte despre *alegerea*, *orientarea*, *consilierea*, *dezvoltarea*, *educarea*, *managementul* carierei. Dacă la cele de mai sus adăugăm şi conceptele de *orientare şcolară şi profesională*, *orientare vocaţională*, *reconversie profesională*, vom înţelege că situaţia devine şi mai dificilă. Nu ne propunem să întreprindem acum o amplă dezbatere terminologică. Deocamdată, dorim să diferenţiem primii doi termeni, şi anume pe cei de *alegere* şi *orientare a carierei*.

Alegerea carierei implică opţiunea individului pentru o profesiune sau pentru anumite tipuri de posturi, poziţii etc. Importante pentru ea sunt, după noi, momentul când se face o asemenea opţiune, factorii care o influenţează şi caracteristicile alegerii ca atare.

Cât priveşte momentul alegerii profesiunii sau carierei, acesta se plasează de obicei la începutul vieţii profesionale active a individului. Dacă profesiunea iniţial aleasă nu este potrivită sau satisfăcătoare pentru individul respectiv, ea poate fi schimbată ulterior. Din perspectiva acestui prim aspect, alegerea carierei se situează la debutul vieţii profesionale, pe când orientarea, nu a carierei, spunem noi, ci a *cursului/traiectoriei carierei* are loc mai târziu, după o perioadă de practicare a profesiei respective.

Cu referire la factorii care influenţează alegerea carierei, constatăm nu doar multitudinea, ci şi varietatea lor extremă. Numai că aceşti factori sunt de cele mai multe ori exteriori individului, chiar mai puţin conştientizaţi de el. Tânărul, aflat în hăţişul şi păienjenişul acestor factori, incapabil încă de a se cunoaşte profund, insuficient informat şi poate insuficient motivat, face o alegere care poate fi corectă, fericită, dar şi întâmplătoare, gratuită, o alegere care îl reprezintă întru totul sau nu-l reprezintă deloc. Orientarea carierei, imprimarea unui *alt curs* şi *alt ritm* al ei constituie expresia maturităţii depline a individului, rezultatul experinţelor acumulate de-a lungul timpului, al succeselor şi insucceselor trăite şi traversate pe parcursul practicării unei/unor profesiuni. Cursul carierei, cel puţin ca tendinţă, este întotdeauna orientat pozitiv, constructiv, această orientare fiind reprezentativă pentru identitatea profesională a individului.

În sfârşit, când vorbim despre caracteristicile alegerii ca atare, avem în vedere faptul că alegerile pot fi nu doar necesare, controlate, ci şi accidentale sau forţate, o persoană optând pentru o profesiune cu totul întâmplător sau fiind constrânsă, obligată s-o facă. Orientarea cursului carierei nu poate fi niciodată accidentală şi forţată, dimpotrivă, ea este controlată, ghidată fie de individ, prin propriile sale forţe, fie de organizaţie, prin planurile şi programele elaborate pentru susţinerea carierelor membrilor ei.

Aşadar, principala diferenţiere pe care o vedem dintre simpla alegere a carierei şi orientarea cursului carierei o reprezintă aceea că alegerea carierei este mai degrabă un moment favorabil sau nefavorabil, cu consecinţe faste sau nefaste, pe când orientarea cursului carierei constituie un proces conştient şi voluntar dirijat, ce tinde spre obţinerea unor consecinţe favorabile atât pentru individ, cât şi pentru organizaţie. Credem că un asemenea punct de vedere este în consens cu opiniile acelor autori care definesc orientarea carierei ca fiind „tiparul relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor şi activităţilor ocupaţionale" (Johns, 1998, p. 561). De fapt, spunem noi, orientarea carierei (a cursului ei) constă în asigurarea unei cât mai mari concordanţe/corespondenţe între pattern-urile de personalitate şi specificul diferitelor profesiuni sau ocupaţii. Orientarea carierei constă, aşadar, în *accelerarea*, *încetinirea*, *stagnarea*, *schimbarea* cursului carierei în funcţie de gradul de concordanţă sau discordanţă dintre pattern-urile de personalitate şi particularităţile generale şi situaţionale ale activităţilor ocupaţionale. Dintre multiplele teorii elaborate cu privire la orientarea carierei le vom selecta pe cele care sunt în acord cu viziunea noastră. Considerăm că teoria personalităţii vocaţionale elaborată de John L. Holland (1959, 1975, 1992) şi teoria ancorelor carierei propusă de Edgard Schein (1990) corespund cel mai bine conceptului de orientare a cursului carierei propus mai sus.

2.2. *Teoria personalităţii vocaţionale (Holland)*

Holland porneşte, în teoria sa, de la rolul deosebit pe care îl deţine personalitatea (diferenţele individuale) pe tot traseul vieţii umane şi în toate tipurile de activităţi. El consideră că personalitatea se exprimă cel mai bine în/prin profesia exercitată. Echilibrul sau, dimpotrivă, dezechilibrul personalităţii pe parcursul vieţii sunt date de exercitarea unei profesii care favorizează sau împiedică această exprimare. Există, afirmă Holland, şase tipuri de personalităţi vocaţionale (realist, investigativ, artistic, social, întreprinzător, convenţional) şi şase medii ocupaţionale corespunzătoare lor. În tabelul 7.1 redăm, într-o formă adaptată după Holland şi o serie de alţi autori (Isaackson, Brown, 1997 ; Arnold, 2001 ; Klein, 2001 ; Jigău, 2001 ; Luca, 2002 ş.a.), cele şase tipuri de personalităţi vocaţionale şi mediile ocupaţionale corespondente.

Tabelul 7.1. *Tipuri de personalităţi şi medii ocupaţionale*

Tip	Caracteristicile tipului de personalitate	Caracteristicile tipului de mediu ocupaţional
Realist	– raportare obiectivă la mediu – preferă activităţile care implică forţa fizică – masculin, agresiv, materialist, stabil emoţional, conformist, lipsit de intuiţie – dispune de organizare motorie bună, dar nu şi de deprinderi verbale şi de relaţionare – preferinţe pentru problemele concrete, şi nu pentru cele abstracte – îi displac activităţile educaţionale şi sociale	– activităţi manuale, concrete, motorii (exercitate asupra obiectelor materiale) – activităţi ce implică îndemânare, forţă fizică, aptitudini tehnice, dexterităţi şi coordonare manuală – activităţi ce presupun competenţe manuale în domeniul mecanic, agricol, tehnic
Investigativ	– se raportează la mediu într-o manieră teoretică, investigativă ; caută adevărul – bine orientat în sarcină, gândeşte problemele, încearcă să înţeleagă cauzalitatea şi interdependenţa lor – preocupat de abstract, de concept, de problemele ambigue, logice – introvert, nesociabil, studios, perseverent, critic şi prudent – îi displac activităţile sociale persuasive, reflective	– activităţi teoretice, abstracte, ce presupun gândire, raţionamente, imaginaţie – activităţi în care performanţele sunt condiţionate de inteligenţa şi creativitatea personală, şi nu de interacţiunile sociale – activităţi ce presupun competenţe ştiinţifice şi matematice (aplicabile în cercetare, învăţământ superior etc.)
Artistic	– preferă relaţionarea personală indirectă, printr-o autoexprimare proprie mediului artistic – sensibil, flexibil, introspectiv, submisiv, emotiv, nepractic – îi place să-şi folosească imaginaţia ca formă de exprimare de sine – nu-i plac regulile – îi displac activităţile ordonate, sistematizate, administrative, de afaceri	– activităţi nestructurate, cu puţine reguli, care să permită expresivitatea artistică, folosirea intuiţiei, emoţiilor – activităţi care să favorizeze creativitatea şi contactul cu propriile sentimente – activităţi ce presupun competenţe în domeniul muzical, lingvistic, al artelor plastice, literar, muzică, dans, grafică, reclamă

Tip	Caracteristicile tipului de personalitate	Caracteristicile tipului de mediu ocupaţional
Social	– orientat social ; idealist şi altruist – abil în relaţionarea cu alţii şi în manipularea lor – preferinţe pentru lucrurile sigure – dispune de deprinderi verbale şi de relaţionare ; sunt călduroşi şi grijulii cu alţii – valori dominante : interesul şi grija faţă de alţii – îi displac activităţile manuale, tehnice, cele care presupun utilizarea de materiale şi/sau maşini/unelte de lucru	– activităţi care implică informarea, pregătirea, dezvoltarea, grija pentru alte persoane – activităţi ce presupun interacţiuni sociale frecvente, diverse, dar şi uzură emoţională – activităţi ce necesită competenţe în stabilirea unei bune relaţionări cu alte persoane (activităţi de predare, de asistenţă socială, terapeutice, consiliere, marketing)
Întreprinzător	– interesaţi de contactul cu alţii, dar în scopul conducerii şi convingerii acestora pentru a-şi atinge propriile scopuri – entuziast, aventurier, impulsiv, dominator – preferă acţiunea în locul gândirii – ahtiat după roluri de lider – motivat de putere şi recunoaştere socială – îi displac activităţile teoretice, bazate pe gândirea abstractă	– activităţi care solicită sprijinul altor persoane în folos propriu – activităţi care implică planificarea, coordonarea, controlarea acţiunilor altor persoane (vânzare, management, afaceri) – activităţi ce presupun competenţe de lider, de persuasiune, de relaţionare interpersonală (mai superficială însă decât la tipul social)
Convenţional	– dispune de o structură verbală şi comportamentală formală, conformistă – acordă valoare securităţii şi dependenţei – preferă claritatea şi deţinerea controlului, dar nu-şi prea foloseşte imaginaţia – îngrijit, sociabil, conservator, de obicei practic şi eficient – alege rolurile de subordonat – îi displac activităţile nestructurate, nesistematizate şi artistice	– activităţi ce presupun procesări repetitive, prescrise de proceduri şi algoritmi – activităţi care implică manipulări, ordonări, sistematizări ale datelor, cifrelor şi medii profesionale relativ stabile – activităţi ce necesită competenţe numerice, abilităţi în utilizarea echipamentelor de birou şi a materialelor (administraţie, bănci, instituţii, contabilitate, finanţe)

Cele mai importante idei din teoria lui Holland sunt următoarele :

– orientarea cursului carierei este dependentă de gradul de concordanţă/neconcordanţă dintre tipurile de personalitate şi tipurile de ocupaţie ;
– personalităţile îşi aleg şi practică, de obicei, acele activităţi care le oferă prilejul de a face dovada capacităţilor şi abilităţilor de care dispun şi care le permit exprimarea atitudinilor şi comportamentelor specifice ;
– membrii aceluiaşi domeniu de activitate au personalităţi similare, chiar istorii similare ale dezvoltării personalităţii ;
– membrii unui grup vocaţional având personalităţi similare vor răspunde similar în multe situaţii şi la multe probleme, punându-şi astfel amprenta asupra mediului de muncă şi imprimându-i acestuia anumite caracteristici ;
– satisfacţia vocaţională, stabilitatea şi realizarea în profesie depind de congruenţa dintre propria personalitate a omului şi caracteristicile mediului în care el lucrează.

O întrebare persistă însă : să fie oare personalităţile umane şi mediile ocupaţionale atât de sărăcăcioase, reductibile doar la şase tipuri ? Holland oferă următorul răspuns : unii oameni ar putea deţine un tip predominant de personalitate ; cei mai mulţi dintre ei însă sunt expresia combinaţiilor a două sau chiar trei tipuri de personalităţi. Numai că acest răspuns suscită o nouă întrebare : ce relaţie există între tipurile de personalitate ? Care dintre ele şi cum se combină unele cu altele ? Pentru a răspunde la această întrebare, Holland imaginează un hexagon şi amplasează în vârfurile acestuia cele şase tipuri de personalitate. Totodată, el calculează corelaţiile dintre cele şase tipuri de personalitate. Rezultatele investigaţiilor lui Holland sunt prezentate în figura 7.1 :

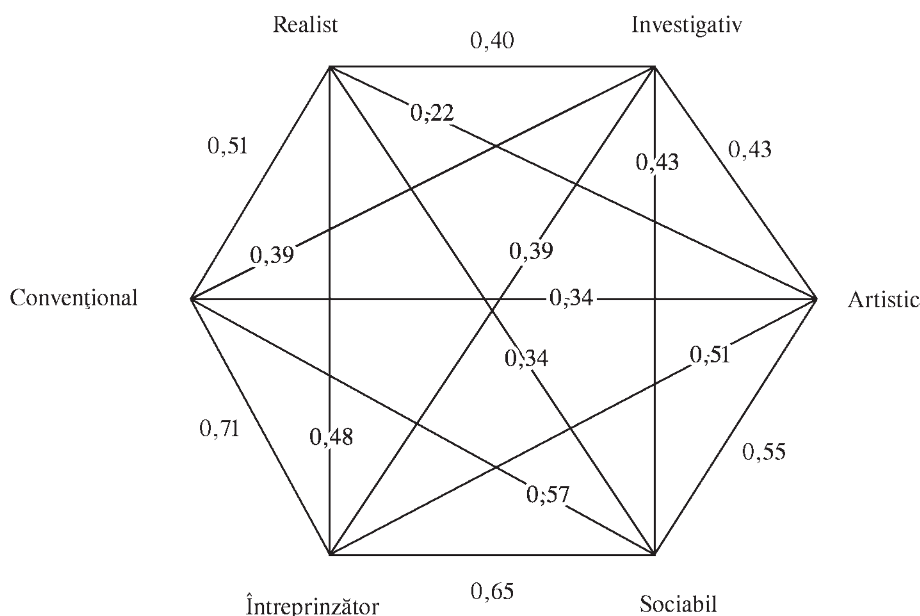


Figura 7.1. *Tipurile de personalităţi vocaţionale*

Se conturează două situaţii tipice: relaţii de *compatibilitate* şi relaţii de *incompatibilitate* între cele şase tipuri de personalitate. Între personalităţile cele mai apropiate (învecinate) din hexagon relaţiile sunt de compatibilitate, în timp ce între tipurile opuse există relaţii de incompatibilitate. De exemplu, între tipul social şi tipurile întreprinzător şi artistic există relaţii de compatibilitate, coeficienţii de corelaţie fiind cei mai mari (0,65 cu întreprinzătorul; 0,55 cu artisticul). Pe măsură ce ne îndepărtăm, corelaţiile scad (0,57 cu convenţionalul; 0,43 cu investigativul), pentru ca ele să devină extrem de mici cu tipul opus (0,34 cu tipul realist). Holland a propus şi un inventar de determinare a tipurilor de personalităţi vocaţionale, tradus şi adaptat şi în ţara noastră. „Cercetările au demonstrat că persoanele cu o combinaţie de orientări incongruente (cele din vârfurile opuse ale hexagonului), ca şi cele cu un pattern de personalitate neconturat (cele ce se încadrează în mai toate tipurile) au şanse slabe de a fi atrase sau satisfăcute de vreun mediu profesional. Dacă rămân într-un post, ele sunt cele mai dispuse să-şi ajusteze orientarea la ceea ce percepeau iniţial ca fiind un mediu incongruent. Cei cu o combinaţie mai consistentă sau mai bine conturată de caracteristici vor avea reacţii negative mai puternice la solicitările posturilor care nu corespund orientării lor şi vor începe să caute o alternativă mai bună” (Johns, 1998, p. 564).

Teoria personalităţii vocaţionale a lui Holland, cunoscută şi sub denumirea de teoria RIASIC – fiecare literă fiind prima din denumirea celor şase tipuri de personalitate –, a fost formulată pentru a explica mai ales alegerea carierei. I se reproşează totuşi faptul că alegerea carierei este mult mai complicată, mult mai variabilă decât sugerează Holland. „Există mai multe schimbări în viaţa unui om care nu pot fi întotdeauna prevăzute. Schimbările de mediu şi cele individuale sunt frecvente, personalitatea – deşi relativ stabilă – se poate modifica, acelaşi lucru fiind valabil şi pentru profilurile ocupaţionale” (Esbroeck, 2001, p. 11). Tocmai de aceea, considerăm că teoria lui Holland are aceleaşi valenţe explicative şi în legătură cu orientarea cursului carierei, aş spune chiar că este mai specifică acestui domeniu decât celui al alegerii carierei. Dacă o persoană şi-a ales iniţial o profesiune care nu corespunde pattern-ului său de personalitate, ea va fi nevoită, mai devreme sau mai târziu, să se orienteze spre acea profesiune aflată în acord cu trăsăturile de personalitate. În acest caz, cariera individului ia un alt curs, poate chiar total opus primei alegeri. De asemenea, pe măsură ce profesiunea este practicată, între solicitările ei şi profilul de personalitate producându-se o tot mai mare congruenţă, individul îşi va putea accelera cursul carierei pentru a obţine într-un timp mai scurt o serie de facilităţi (un nou post, o nouă salarizare, un nou statut etc.).

Teoria lui Holland este, la ora actuală, una dintre cele mai populare şi influente, cercetările efectuate pe baza ei fiind prezente în peste 500 de publicaţii (vezi Luca, 2002, p. 23). Se pare că ea a stârnit interesul major al reprezentanţilor Big-Five-ului. Cercetările au evidenţiat existenţa unor corelaţii între congruenţa persoană – mediu ocupaţional, pe de o parte, şi succesul profesional sau stabilitatea în muncă, deşi aceste corelaţii erau relativ modeste. Mai înalte s-au dovedit a fi corelaţiile între fiecare tip de personalitate şi o serie de alte variabile organizaţionale. De exemplu, corelaţia dintre tipul social şi satisfacţie s-a dovedit a fi mai puternică decât cea dintre tipul realist şi satisfacţie (vezi Bradley, Brief, George, 2002, pp. 32 şi 37). Este necesară însă investigarea mai profundă

a relaţiilor dintre variabilele RIASIC şi variabilele Big-Five-ului, deoarece s-a emis părerea că unele dintre trăsăturile Big-Five-ului (neuroticismul, agreabilitatea, conştiinciozitatea) nu sunt suficient de bine şi adecvat reprezentate în tipologia lui Holland. Dat fiind faptul că au fost descoperite o serie de corelaţii pozitive consistente între variabile cum ar fi conştiinciozitatea şi performanţa în muncă, independent de tipul de activitate, sau corelaţii negative între conştiinciozitatea şi comportamentul creativ, în condiţiile monitorizării strânse şi ale lucrului cu coechipieri necooperanţi, s-a propus reconceptualizarea carierei şi a orientării cursului ei dintr-o perspectivă şi mai largă decât cea susţinută de Holland. Se optează astfel pentru alternativa oferită de teoria adaptării (*TWA – Theory of Work Adjustment*) formulată de Dawis şi Lofquist (1984), în care, deşi păstrează ideea congruenţei dintre personalitate şi mediul de muncă, accentul se deplasează spre *procesele* şi *mecanismele* prin care individul îşi obţine sau îşi menţine congruenţa cu mediul său, acesta fluctuând fie din cauza transformărilor de la nivelul individului, fie din cauza celor de la nivelul organizaţiei (vezi Negovan, 2003, p. 104). Această teorie nu a fost însă susţinută suficient prin cercetări empirice.

2.3. *Teoria ancorelor carierei*

În perioada anilor '60 ai secolului trecut a fost iniţiat şi pus în aplicare un studiu longitudinal pe 40 de absolvenţi ai unui program de master de la Sloan School of Management. O serie de instrumente (interviuri, chestionare de valori şi atitudini) au fost aplicate mai întâi când studenţii se aflau în anul al doilea în programul de masterat de doi ani şi reaplicate la locurile de muncă după şase luni de la absolvire şi încă o dată la un an de la absolvire. S-a recurs la o nouă testare a subiecţilor după cinci ani de la absolvire şi după încă 10-12 ani de carieră. Datele recoltate în acest studiu longitudinal, completate cu altele, obţinute de la câteva sute de oameni aflaţi în diferite stadii ale evoluţiei lor, au condus la propunerea şi teoretizarea conceptului de *ancore ale carierei*. Noul concept îşi găseşte expresia deplină în lucrarea lui Edgar Schein, *Career Anchors : Discovering Your Real Values* (1990).

În esenţă, ancorele carierei se referă la *imaginea de sine* a omului, la sinele său, aşa cum acesta s-a elaborat şi construit o dată cu avansarea lui în practicarea carierei alese. În imaginea de sine a persoanei întâlnim condensate şi transfigurate motivele, valorile, aspiraţiile, credinţele despre competenţele şi abilităţile proprii existenţei sau dezvoltate în activitatea de muncă. Mediile organizaţionale, indiferent dacă sunt simple sau complexe, banale sau sofisticate, cu standarde scăzute sau înalte, oferă omului posibilitatea de a se raporta pe sine şi performanţele sale la cadrul valoric şi cultural al organizaţiei (tradiţii, norme, mentalităţi etc.), facilitând autoevaluarea sau grăbind procesul de conştientizare a punctelor sale forte sau nevralgice. Ancora carierei este, aşadar, un *construct psihologic care sintetizează în sine cele mai importante achiziţii ale individului în plan atitudinal-valoric şi comportamental la care acesta nu ar renunţa în nici un chip*.

Trei se pare că sunt notele distinctive ale ancorelor carierei :

1) caracterul lor *dinamic*, *formativ* (apar de obicei după câţiva ani de practicare a activităţii profesionale) ;

2) *stabilitatea* (o dată apărute, se menţin de-a lungul întregii vieţi) ;
3) *puterea* lor (ele sunt nu numai forţe stabilizatoare ale personalităţii, ci şi un vector care ghidează şi orientează întregul curs al carierei viitoare a omului).

Aşa cum un vapor este fixat şi stabilizat prin ancora sa, tot aşa şi cariera persoanei este fixată şi legată de imaginea de sine a omului, deci de ancora sa vocaţională. Ancora îl ţine pe om fixat de activitatea/profesiunea sa, nelăsându-l să plutească în voia valurilor. Când oamenii îşi aleg activităţi care nu se potrivesc cu ancorele lor, până la urmă vor renunţa la ele şi se vor îndrepta spre cele concordante cu propria ancoră.

Schein a inventariat opt ancore ale carierei, pe care le-a descris mai întâi într-o manieră generală şi, apoi, în alta particulară, în funcţie de o serie de parametri cum ar fi : tipul de activitate ; remunerare şi beneficii ; sistemul de promovare ; tipul de recunoaştere. Prezentăm în continuare cele opt ancore ale carierei aşa cum au fost ele schiţate de Mihaela Vlăsceanu (2002, pp. 51-82).

Ancora TF. Competenţa tehnică, funcţională

Caracterizare generală
Gravitează în jurul *conţinutului muncii*, iar munca este reprezentată de domeniile *tehnice* şi *funcţionale*. Presupune valorizarea *specializării*, şi nu a preocupărilor pentru conducere. *Interesele profesionale* sunt cele care ghidează şi orientează evoluţia persoanelor. Specializarea constituie oportunitatea învăţării şi dobândirii competenţelor necesare lansării în activităţi independente sau antreprenoriale.

Descrierea muncii
Sunt preferate activităţile intrinsec plăcute, agreabile, cele care presupun participare, un grad înalt de autonomie, o mare specializare.

Beneficii şi recompense financiare
Cei cu o asemenea carieră pretind remunerarea în funcţie de propria competenţă, definită prin nivelul de instruire/educaţie şi experienţa în muncă ; apreciază *echitatea externă* care presupune compararea propriilor salarii cu cele ale altor persoane cu aceleaşi abilităţi, dar care lucrează în alte organizaţii ; preferă recompense sub forma aşa-numitelor „beneficii portabile” (o asigurare de viaţă, un program timpuriu de pensionare), şi nu bonusurile.

Sistemul de promovare
Preferă ierarhia profesională de promovare, ierarhie care funcţionează în paralel cu cea managerială.

Tipul de recunoaştere
Valorizează recunoaşterea profesională venită din partea colegilor, mai mult decât cea dată de conducere ; de asemenea, apreciază oferirea oportunităţilor pentru autodezvoltare şi învăţare continuă în domeniul specializării.

Ancora MG. Competenţa managerială generală

Caracterizare generală
Nucleul acestei ancore este constituit de dorinţa oamenilor de a *conduce*, de a deveni *manageri generali*. Specializarea este considerată o capcană ; totuşi, se admite că este bine să fi cunoscut câteva domenii funcţionale şi chiar să fii expert în unul dintre ele pentru a avea succes într-o poziţie managerială. Presupune combinaţia unor abilităţi, talente şi competenţe, cum ar fi *competenţa analitică* (abilitatea de a identifica, analiza şi rezolva probleme în condiţiile deficitului de informaţii), *competenţa interpersonală şi intergrupală* (capacitatea de a influenţa, supraveghea, conduce, controla), *competenţa emoţională* (capacitatea de a te mobiliza, de a lua decizii fără sentimentul vinovăţiei etc.).

Descrierea muncii
Preferă activităţile variate, provocatoare, cu grade înalte de responsabilitate ; se identifică cu activităţile de conducere, cu cele care contribuie la obţinerea succesului organizaţional.

Beneficii şi recompense financiare
Persoanele cu această ancoră aşteaptă să fie bine plătite. Se orientează mai mult către *echitatea internă* (doresc să fie plătite mai bine decât oricine este angajat pe o poziţie inferioară). Apreciază recompensele imediate (de genul bonusurilor).

Sistemul de promovare
Preferă sistemul meritocratic de promovare, buget pe mărimea rezultatelor şi performanţelor obţinute. Abilitatea de a obţine rezultate bune ar trebui să fie criteriul esenţial de promovare.

Tipul de recunoaştere
Promovarea pe poziţii cu responsabilităţi mai înalte este cea mai agreată. Promovările dese sunt un al doilea criteriu de recunoaştere. Însemnele de statut (birouri luxoase, maşini la dispoziţie) constituie un alt mod de recunoaştere agreat de manageri.

Ancora AV. Autonomie/Independenţă

Caracterizare generală
Valorizează *autonomia*, *lipsa constrângerilor* de orice fel (orare fixe, coduri de ţinută vestimentară, reguli impuse de alţii etc.). Încrederea în sine, nivelul înalt al responsabilităţii, profesionalismul îi orientează pe cei cu o asemenea ancoră spre activităţi autonome, independente.

Descrierea muncii
Preferă activităţile bine circumscrise (sub raportul scopului, conţinutului, duratei, modului de executare etc.), dar nu al mijloacelor, acestea fiind lăsate pe seama lor. Activităţile pe bază de contract, cele temporare sunt considerate acceptabile şi chiar dezirabile.

Beneficii şi recompense financiare
Nu acceptă formele de recompensare care presupun constrângeri pe termen lung; dimpotrivă, preferă plata bazată pe merit, pe performanţe.

Sistemul de promovare
Acceptă promovările care aduc cu ele mai multă autonomie decât înainte.

Tipul de recunoaştere
Medaliile, premiile, scrisorile de recomandare sunt foarte agreate.

Ancora SE. Securitate/Stabilitate

Caracterizare generală
Se valorizează siguranţa, certitudinea, predictibilitatea evenimentelor viitoare. Se preferă slujbele cu contracte de muncă pe timp nelimitat, se agreează conformismul.

Descrierea muncii
Preferă activităţile stabile; sunt axate pe contextul, şi nu pe conţinutul muncii.

Beneficii şi recompense financiare
Preferă plăţile constante, predictibile, pe baza vechimii în activitate. Agreează programele de pensionare şi asigurările de viaţă.

Sistemul de promovare
Preferă sistemul de promovare bazat pe vechimea în muncă, sistemele formale bine puse la punct.

Tipul de recunoaştere
Doreşte recunoaşterea pentru loialitate şi consecvenţa performanţei.

Ancora SD. Servirea/dedicarea unei cauze

Caracterizare generală
Această ancoră se centrează mai mult pe valorile pe care oamenii doresc să le personifice prin activitatea lor, şi nu pe talentele/domeniile lor de competenţă. Orientează spre profesii care presupun altruism, iar mediile organizaţionale spre activităţile de resurse umane, spre cele ameliorative.

Descrierea muncii
Activităţi ce presupun sprijinirea oamenilor.

Beneficii şi recompense financiare
Persoanele cu asemenea ancore se mulţumesc cu o remunerare corectă pentru contribuţia proprie.

Sistemul de promovare
Sunt apreciate sistemele care oferă posibilitatea trecerii în poziţii ce presupun libertatea de acţiune şi mărirea influenţei, şi mai puţin recompensele financiare.

Tipul de recunoaştere
Se doreşte obţinerea recunoaşterii atât de la egali, cât şi de la superiori. Cei cu o asemenea ancoră se simt bine când propriile lor valori sunt împărtăşite şi de ceilalţi.

Ancora CA. Creativitate antreprenorială

Caracterizare generală
Orientează şi susţine creativitatea, inventivitatea, dorinţa de a face şi de a obţine ceva nou, de a iniţia *propria afacere care să producă bani*. Nu trebuie confundată cu autonomia, uneori presupunând chiar sacrificarea acesteia din urmă.

Descrierea muncii
Obsedate de nevoia de a crea, dar, o dată realizat un scop, trec la altul şi aşa mai departe. Caută provocări creative ; trăire într-o permanentă stare de nelinişte.

Beneficii şi recompense financiare
Proprietatea este problema cea mai importantă ; doresc să câştige mult nu pentru că le place bogăţia în sine, ci pentru a demonstra că au reuşit.

Sistemul de promovare
Doresc puterea şi libertatea de a se mişca în rolurile prin care îşi satisfac propriile necesităţi.

Tipul de recunoaştere
Construirea averilor şi a unor organizaţii de dimensiuni mari. Agreează recunoaşterea publică şi vizibilitatea personală. Îşi leagă numele de anumite companii, produse etc.

Ancora SV. Stil de viaţă

Caracterizare generală
Această ancoră presupune echilibrarea carierei (a vieţii profesionale) cu viaţa personală (extraprofesională). Este vorba mai degrabă despre integrarea necesităţilor individuale, familiale cu cele ale carierei. Se valorizează flexibilitatea deoarece integrarea şi

echilibrarea celor două domenii se realizează în timp. De asemenea, în prim-plan trec atitudinile organizaţionale (care ar trebui să reflecte considerarea preocupărilor personale şi familiale), şi nu programele specifice.

Descrierea activităţii
Este specifică persoanelor care au cariere duble şi care nu agreează deplasările dintr-o zonă geografică în alta.

Beneficii şi recompense financiare
Diversificarea formelor respective astfel încât să se răspundă mai bine multiplelor necesităţi.

Sistemul de promovare
Criterii multiple : profesional/performanţial, vechime etc. Apare pericolul sacrificării promovării deoarece oamenii nu vor să se mute dintr-o parte în alta.

Tipul de recunoaştere
Modalităţi multiple şi flexibile de recunoaştere.

Ancora PR. Provocare pară

Caracterizare generală
Persoanele cu această ancoră trăiesc sentimentul că pot obţine orice, că pot cuceri pe oricine, şi de aceea caută provocări din ce în ce mai dure, mai ales când în calea realizării scopului lor apar o serie de obstacole. Îşi definesc viaţa în termeni competitivi.

Descrierea muncii
Activităţi variate, solicitante, cu grade crescânde de dificultate. Activitatea are sens numai dacă oferă persoanei oportunităţi pentru a-şi executa abilităţile competitive.

Beneficii şi recompense financiare
Orice tip, orice formă care satisface nevoia de autodepăşire, autotestare.

Sistemul de promovare
Subordonat nevoii de autorealizare.

Tipul de recunoaştere
Legat de performanţele obţinute.

Când ancorele (deci imaginea de sine, motivele, aspiraţiile, valorile individului) se potrivesc cu caracteristicile profesiunii/postului/poziţiei ocupate şi practicate, atunci persoanele respective sunt mulţumite, se dedică sarcinii lor, manifestă încredere în ele şi în organizaţie, dezvoltă sentimente de loialitate faţă de aceasta. Când însă între ancore şi

caracteristicile profesiunii apar discordanţe, discrepanţe, incongruenţe, persoanele se simt frustrate, încearcă sentimente de nelinişte, au performanţe scăzute, sunt demotivate, se implică exterior şi formal în activităţi. Osmoza dintre ancore şi profesiuni sau discrepanţa lor sunt cheile care explică succesul sau eşecul profesional, stabilitatea sau instabilitatea în carieră.

După caracterizarea celor opt ancore ale carierei, Mihaela Vlăsceanu formulează trei întrebări în legătură cu ele, pe care le reluăm şi noi :

- *Există şi alte ancore ale carierei decât cele opt descoperite de Schein ?*

Ar putea exista, de exemplu, ancore centrate pe putere, pe varietate, pe identitate organizaţională etc. ? În principiu da, însă cercetările de până acum au demonstrat că aceste *alte* ancore posibile ale carierei s-au dovedit a fi aspecte ale uneia sau alteia dintre ancorele descrise sau ca fiind exprimate diferit în diferite grupuri de ancore. Puterea, de pildă, este manifestată de persoana ancorată tehnic-funcţional prin cunoştinţele şi abilităţile sale de nivel superior, de cea ancorată antreprenorial prin construirea unei organizaţii etc.

- *Poate deţine o persoană mai multe ancore ?* Răspunsul la această întrebare este negativ, pentru că, dacă ar fi astfel, s-ar contrazice chiar definiţia ancorei, ea fiind acea structură psihică stabilă la care persoana nu ar renunţa niciodată. Ancora unei persoane este unică, desemnând un singur set de talente, valori şi motivaţii amplasate în vârful ierarhiei personale. Aceasta nu înseamnă însă că deţinătorul unei ancore nu-şi poate satisface simultan şi caracteristici ale altor ancore, care totuşi nu se află în vârful ierarhiei personale. Dacă la o persoană o ancoră nu apare la un moment dat cu mare claritate, aceasta înseamnă că persoana respectivă nu a acumulat destulă experienţă de viaţă pentru a-şi înţelege propriile priorităţi de viaţă. În acest caz, practicarea mai multor profesiuni ar putea ajuta persoana respectivă să-şi definitiveze ancora.

- *Ancora carierei poate fi schimbată ?* „Deocamdată – arată Mihaela Vlăsceanu – nu există destule studii care să probeze dacă ancora carierei se poate schimba sau nu” (*ibidem*, p.86). Pentru a răspunde afirmativ la această întrebare, ar trebui întreprinse studii longitudinale pe loturi mari de subiecţi şi pe perioade lungi de timp. Până acum se pare că studiile efectuate înclină balanţa spre stabilitatea carierelor. Şi este oarecum firesc să fie aşa, deoarece, pe măsură ce oamenii îşi definitivează imaginea de sine, vor tinde să şi-o menţină. Este probabil ca unii oameni să practice profesiuni care nu corespund ancorelor lor, şi totuşi aceştia sunt capabili să se adapteze circumstanţelor, să obţină chiar performanţe, fără să însemne însă că şi-au schimbat ancora. La prima ocazie favorabilă ei vor părăsi profesiunea respectivă pentru a alege o alta corespunzătoare primei ancore (vezi *ibidem*, pp. 83-88).

La aceste întrebări s-ar mai putea adăuga încă una.

- *Ancorele şi, mai ales, congruenţa lor cu profesia garantează automat succesul într-o profesiune ?* Răspunsul ar putea fi afirmativ, însă condiţionat de intervenţia altor factori. Fără îndoială că persoanele cu o ancoră tehnică, de competenţă funcţională, pot fi sigure că vor fi întotdeauna solicitate în calitate de experţi. Numai că, dacă natura cunoştinţelor şi pattern-urilor lor nu se schimbă rapid, ţinând pasul cu schimbările şi

mutaţiile socioeconomice şi sociotehnologice, este greu de crezut că persoanele respective vor face faţă solicitărilor cu succes oricând şi oriunde. Chiar dacă ancorele carierei nu garantează automat succesul în profesiune, ele îndeplinesc un mare rol atât pentru individ, cât şi pentru organizaţie. Iată ce scria un autor în acest sens : „Oricum, se pare că ancorele carierei sunt folositoare atât indivizilor, cât şi organizaţiilor în *definirea a ceea ce vor şi a problemelor care pot apărea în atingerea scopurilor"* (Arnold, 2001, p.124 ; sublinierea ne aparţine).

Concepţia lui Schein cu privire la ancorele carierei este cu atât mai semnificativă cu cât autorul ei nu s-a limitat doar la consideraţii teoretice, ci a pus la punct şi o metodologie de diagnosticare a celor opt tipuri de ancore. Metodologia de diagnoză presupune parcurgerea a două faze : mai întâi aplicarea unui chestionar care conţine 40 de întrebări ; apoi, desfăşurarea unui interviu axat pe trecut, prezent, viitor, precum şi pe anumite evenimente din cariera subiectului. Scopul chestionarului îl constituie stimularea gândirii cu privire la domeniile de competenţă, motivele şi valenţele subiectului, iar scopul interviului este de a-l ajuta pe subiect şi pe partenerul lui să înţeleagă mai bine care sunt factorii ce facilitează, orientează sau constrâng carierele, precum şi justificările („raţiunile") care se ascund în spatele lor (vezi Vlăsceanu, 2002, pp. 25-31 ; pp. 95-108).

3. Consilierea carierei

Termenul de *consiliere* provine din latinescul *consilium*, utilizat în limbajul juridic pentru a denumi „locul unde se deliberează". Cu sensul de „sfat dat cuiva în legătură cu ceea ce trebuie să facă", termenul a apărut în 1611. El este utilizat în egală măsură în psihoterapie şi în psihologia carierei, fapt care a condus la apariţia unor forme distincte de consiliere, şi anume consilierea personal-emoţională în psihoterapie şi consilierea vocaţională în psihologia carierei. Care este statutul acestor două forme de consiliere, prin ce se aseamănă şi prin ce se deosebesc ele ? Se pare că răspunsul la aceste întrebări poate fi conturat investigând *natura* şi *structura* celor două forme ale consilierii.

3.1. *Natura consilierii carierei*

O primă diferenţiere evidenţiată dintre cele două forme ale consilierii se conturează la nivelul specificului problemelor în legătură cu care urmează să se formuleze sfatul de consiliere. În cazul consilierii psihoterapeutice, problemele-ţintă avute în vedere sunt cele personal-emoţionale, pe când în cazul consilierii vocaţionale problemele sunt legate de muncă şi profesie. Nu este greu să observăm că această diferenţiere accentuează o falsă separare între muncă şi non-muncă. După opinia noastră, natura/specificul problemelor nu numai că nu diferenţiază formele de consiliere avute în vedere, ci le aseamănă prin faptul că ambele presupun confruntarea individului cu o serie de *probleme*.

O a doua diferenţiere dintre consilierea psihoterapeutică şi consilierea vocaţională provine dintr-o percepţie stereotipă a ambelor. Astfel, consilierea psihoterapeutică este percepută ca o relaţie exploratorie şi facilitatoare, deoarece consilierul se concentrează

pe procesele psihologice ale consiliatului, pe interacţiunea dintre consilier şi consiliat. Consilierea vocaţională este percepută mai degrabă ca un proces raţional de informare şi testare a consiliatului bazată pe directivitate şi pe utilizarea evaluărilor şi informaţiilor cantitative. O asemenea percepţie a condus şi la etichetarea consilierii vocaţionale ca fiind „trei interviuri şi un nor de praf" (Crites, 1981, pp. 49-52). Şi această diferenţiere ni se pare a fi superfluă, ea având justificare numai la nivel perceptiv, nu şi în plan acţional-comportamental. În fond, consilierea psihoterapeutică, cel puţin în unele dintre formele ei, poate fi uneori exterioară, la fel cum consilierea vocaţională poate fi, dacă se vrea cu adevărat, profundă şi calitativă.

În fine, o a treia diferenţiere s-a făcut pornindu-se de la durata lor. Consilierea psihoterapeutică are de obicei o durată lungă, fapt care facilitează găsirea posibilităţilor strategice de intervenţie, în timp ce consilierea vocaţională are o durată scurtă, ceea ce afectează şi limitează drastic posibilităţile strategice de intervenţie, ignorând, totodată, procesele psihologice de tipul indeciziei. Durata celor două forme de consiliere este fără îndoială importantă, dar nu hotărâtoare, mult mai semnificativă fiind rezolvarea problemei clientului, iar cu cât timpul de soluţionare este mai scurt, cu atât este mai bine.

Cele de mai sus ne conduc mai degrabă către ideea asemănării dintre consilierea psihoterapeutică şi consilierea vocaţională, decât către opoziţia lor categorică. Din acest punct de vedere suntem de acord cu opinia fundamentată de Gysbers, Heppner şi Johnston potrivit căreia „consilierea carierei aparţine clasei generale a consilierii deoarece are aceleaşi caracteristici şi calităţi intrinsece pe care le posedă toate formele de consiliere" (Gysbers *et al.*, 1998, p. 2). Totuşi, cele două forme de consiliere nu se identifică între ele. Rămâne diferită clasa problemelor cărora ele se adresează, consilierea carierei centrându-se pe problemele muncii, profesiunii, carierei. Nu trebuie să se facă abstracţie de faptul că aceste probleme conţin frecvent aspecte personal-emoţionale şi familiale, mai ales în contextul actual, pe care l-am schiţat la începutul acestui capitol, sau în contextul anumitor tipuri de carieră, cum ar fi carierele duble ale cuplurilor. De altfel, unii specialişti notează că un consilier de carieră, pentru a fi cu adevărat eficient, „trebuie să descătuşeze emoţiile care frecvent acompaniază lupta clientului cu obiectivele de carieră" (Figler, 1989, p. 1). Concentrarea în consilierea vocaţională pe problemele profesionale presupune raportarea la datele reieşite din cercetarea carierei, la teoriile elaborate în acest domeniu, care sunt, evident, altele decât cele din domeniul psihoterapiei. Termenii folosiţi de consilierea psihoterapeutică şi cea vocaţională „ar trebui să rămână modalităţi de a organiza teoria şi cercetarea, şi nu modalităţi de a restricţiona perspectiva asupra clienţilor şi de a limita lucrul cu ei" (Gysbers *et al.*, 1998, p. 4). Aşadar, deşi cele două forme ale consilierii fac parte din aceeaşi clasă, deosebirea dintre ele nu este atât în plan practic, acţional, cât mai ales conceptual, teoretic. Totuşi, dacă ar fi să facem o diferenţiere între consilierea psihoterapeutică şi cea vocaţională, am considera că aceasta se amplasează la nivelul finalităţilor. Consilierea carierei îndeplineşte funcţii de *predicţie*, *prevenţie* şi *optimizare profesional-personală* a angajaţilor organizaţiilor, fundamentate pe teoria dezvoltării carierei. Consilierea carierei „dezvoltă sentimentul de confort psihic, diminuează stresul şi sprijină efortul de depăşire a obstacolelor întâlnite în carieră" (Young, Chen, 1999, *apud* London, 2002, p. 337). *In*

extremis, consilierea psihoterapeutică are predominant scopuri *reparatorii*, pe când consilierea vocaţională are scopuri *constructive*, prima fiind în spiritul psihoterapiei tradiţionale, pe când a doua, în spiritul psihologiei pozitive care se dezvoltă în momentul de faţă (vezi Zlate, 2002). Dar şi această distincţie rămâne discutabilă.

3.2. *Structura consilierii carierei*

În încercarea lor de a surprinde mai bine şi mai nuanţat elementele specifice ale consilierii carierei, cercetătorii s-au orientat spre identificarea structurii acestui proces complex. Structura consilierii carierei presupune organizarea consilierii în faze şi subfaze, ca şi în stabilirea relaţiilor dintre ele. Un asemenea demers a fost întreprins de o multitudine de cercetători (Parsons, 1909 ; Williamson, 1939, 1965 ; Super, 1983, 1984 ; Krumboltz, 1983 ; Seligman, 1994 ; Isaackson, Brown, 1997 – citaţi de Gysbers, 1998, p. 4). Pornind de la ei, Gysbers şi colaboratorii săi propun o structură a consilierii carierei formată din două faze principale şi mai multe subfaze (vezi Gysbers *et al.*, 1998, 2000).

Prima fază constă în *stabilirea obiectivelor clientului sau în identificarea, clarificarea şi specificarea problemei acestuia*. Ea necesită parcurgerea următoarelor faze : a) deschiderea către client sau formarea alianţei de lucru ; b) culegerea informaţiilor despre client ; c) înţelegerea şi formularea ipotezelor asupra comportamentului clientului. Fiecare dintre aceste faze presupune efectuarea unor acţiuni specifice. De exemplu, în subfaza *a* au loc identificarea iniţială a clientului şi a problemelor sale, ascultarea gândurilor acestuia, descifrarea sentimentelor şi evidenţierea dinamicii lor, definirea şi clarificarea relaţiilor şi responsabilităţilor clientului şi consilierului. În subfaza *b*, consilierul, utilizând ghiduri de consiliere, instrumente cantitative şi proceduri calitative, explorează percepţiile clientului asupra sa şi a altora, chiar asupra lumii, a modului în care acesta îşi reprezintă rolurile în viaţă, locurile şi evenimentele (trecute, prezente şi viitoare), el determină dacă individul conştientizează posibile bariere sau constrângeri, în fine, consilierul determină stilurile decizionale ale clientului. În subfaza *c*, consilierul aplică teoriile carierei, consilierii şi personalităţii pentru a formula ipoteze cu privire la obstacolele întâmpinate de client în vederea alegerii modalităţilor de intervenţie ; el se focalizează pe variabilele specifice de sex sau culturale care ar putea influenţa comportamentele clientului şi încearcă să răspundă adecvat la posibilele rezistenţe ale clientului.

A doua fază a structurii consilierii carierei este constituită de *rezolvarea problemelor şi scopurilor/obiectivelor clientului*. Ea are trei subfaze : a) acţiunea ; b) dezvoltarea obiectivelor carierei şi a planurilor de acţiune ; c) evaluarea rezultatelor şi încheierea relaţiei. În *a*, consilierul recurge la tehnici de consiliere, la evaluări cantitative şi calitative pentru a-l ajuta pe client să-şi soluţioneze problemele. În subfaza *b*, consilierul elaborează împreună cu clientul planuri de carieră sau planuri de acţiune menite a contribui la realizarea obiectivelor sau la biruirea posibilelor obstacole. Subfaza *c* intervine atunci când obiectivele clientului au fost atinse sau când problemele acestuia au fost rezolvate.

Întreaga lucrare semnată de Gysbers şi colaboratorii lui este dedicată prezentării şi analizei detaliate şi aprofundate a fiecăreia dintre aceste faze şi subfaze. Autorii propun şi o schemă sugestivă pe care o reproducem în figura 7.2 :

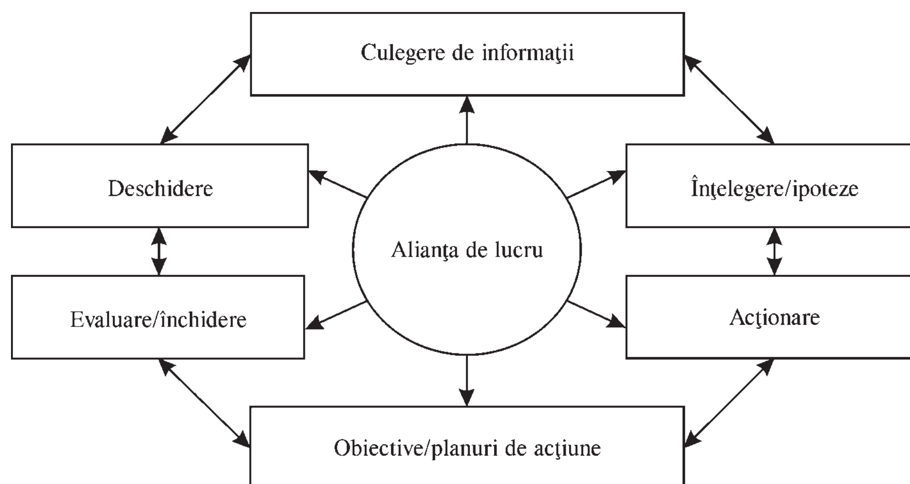


Figura 7.2. *Structura consilierii carierei*

Câteva recomandări ale autorilor sunt demne de reţinut :

- fazele şi subfazele consilierii carierei se pot desfăşura într-o singură şedinţă, dar, mai probabil, vor acoperi un număr mai mare de întâlniri (aceasta în funcţie de resursele şi disponibilităţile organizaţiei) ;
- în practică, fazele şi subfazele respective pot să nu se desfăşoare în ordinea descrisă ; frecvent se manifestă o mişcare „înainte-înapoi", astfel încât este foarte probabil să ne întoarcem la fazele şi subfazele parcurse deja ;
- nu oricine caută ajutor, vrea sau are nevoie să treacă prin întregul proces al consilierii carierei (unii au nevoie de o asistenţă limitată ; alţii sunt implicaţi în tot procesul, dar manifestă rezistenţă ; pentru aceşti clienţi tratarea rezistenţei devine extrem de necesară) (vezi Gysbers, 1998, pp. 5-6).

Alţi autori stabilesc structura consilierii carierei folosindu-se de aşa-numitele „bilanţuri de competenţe" care contribuie la clarificarea scopurilor şi imaginilor de sine ale beneficiarilor, la creşterea motivaţiei lor pentru a-şi planifica şi realiza un proiect de carieră. Taiëb şi Blanchard (2003) stabilesc şase etape ale bilanţurilor de competenţă : 1) identificarea scopurilor şi problemelor beneficiarilor ; 2) ajutarea beneficiarilor pentru a-şi explora interesele, valorile, aptitudinile, competenţele ; 3) formularea scopurilor şi problemelor beneficiarului ţinând cont de elementele legate de cultura şi grupul său de apartenenţă ; 4) asistarea beneficiarilor în realizarea scopurilor şi în rezolvarea problemelor ; 5) elaborarea planurilor de acţiune ; 6) evaluarea rezultatelor demersurilor de consiliere. Asemănarea cu fazele şi subfazele stabilite de Gysbers şi colaboratorii săi este izbitoare. Mai importante sunt însă beneficiile aduse de bilanţurile de competenţă : facilitează pasarela dintre proiectele individuale şi cele organizaţionale ; munca depusă de beneficiar în timpul desfăşurării bilanţului de competenţe îi permite acestuia să-şi dezvolte competenţele strategice ; beneficiarul devine actorul alegerilor şi evoluţiei sale

profesionale, într-o asemenea manieră încât să poată face faţă cu succes situaţiilor de schimbare cu care va fi confruntat (Taiëb, Blanchard, 2003, pp. 273-274 ; 286).

Ideal este ca funcţia de consiliere a carierei să fie efectuată de psiholog. După opinia lui Pierre-Henri François (2000), psihologul trebuie să faciliteze tranzacţiile reuşite între individ şi mediul său profesional. Autorul citat propune chiar preferarea termenului de *tranzacţie* în locul celui de *interacţiune*, care uneori are conotaţii mecaniciste. Intervenţia, spune el, este procesul sau rezultatul (previzibil) al întâlnirii caracteristicilor individuale cu caracteristicile situaţionale. Termenul de *tranzacţie* relaxează rolul determinismului reciproc, pentru a se concentra pe ceea ce este unic şi original în întâlnirea dintre individ şi mediul său profesional. Tranzacţiile psihologului cu membrii organizaţiei vor fi reuşite atunci când rezultatele satisfac trei tipuri de exigenţe : cele ale mediului profesional, cele privind trebuinţele materiale ale individului, ca şi cele psihosociologice. Autorul recunoaşte că, deşi această tipologie sumară a condiţiilor reuşitei este empirică şi funcţională, ea permite să distingem în domeniul parcursului vieţii profesionale logica strict „utilitaristă”, permiţând asigurarea „supravieţuirii” economice şi materiale a individului şi organizaţiei, precum şi logica stării de bine profesionale, de satisfacţie şi realizare de sine. Activitatea psihologului care lucrează în domeniul consilierii carierei ar trebui să se înscrie în mod necesar în una sau alta dintre aceste logici (vezi François, 2000, pp. 15-16).

4. Managementul carierei

Orientarea şi dezvoltarea carierei nu se produc de la sine, ci necesită intervenţii pentru obţinerea lor. Arătam la începutul acestui capitol că unele organizaţii se implică direct în dezvoltarea carierei personalului lor, altele lasă acest proces pe seama salariaţilor înşişi. Mesajul transmis de aceste organizaţii din urmă este destul de agresiv : „Eşti pe cont propriu, descurcă-te”. Cert este că nu doar organizaţia trebuie considerată ca fiind răspunzătoare de carierele membrilor ei, ci fiecare individ în parte poartă răspunderea propriei cariere. Dacă prin managementul carierei înţelegem *totalitatea eforturilor de a influenţa cariera uneia sau mai multor persoane*, atunci, în funcţie de *subiectul* iniţiativelor de influenţare şi intervenţie, putem desprinde *automanagementul carierei*, când fiecare persoană intervine pentru sine, şi *managementul carierei*, când sursa de intervenţie o reprezintă organizaţia.

4.1. *Scurte delimitări conceptuale*

Automanagementul carierei poate fi definit ca fiind *managementul carierei de către indivizi pentru ei înşişi*. Greenhaus şi Callanan (1994) arată că el priveşte, pe de o parte, stabilirea obiectivelor realiste ale carierei de către fiecare individ, bazate pe informaţii corecte despre sine, iar, pe de altă parte, monitorizarea progreselor pe direcţia realizării obiectivelor. Noe (1996) introduce o perspectivă psihocomportamentală în definirea automanagementului carierei. El consideră că individul realizează trei acţiuni în

managementul propriei cariere : *explorarea carierei* (acţiune ce constă în colectarea de informaţii despre mediu şi despre valorile, interesele, abilităţile, mai mult sau mai puţin dezvoltate, pe care le posedă) ; *stabilirea obiectivelor carierei* (unul sau mai multe, strict dependente de valorile, interesele, abilităţile descoperite) ; *realizarea obiectivelor* (prin selectarea unor strategii care cresc probabilitatea traducerii lor în fapt). Se reproşează definiţiei lui Noe faptul că nu precizează sursele din care o persoană poate recolta informaţii despre sine şi despre mediul în care lucrează, precum şi faptul că nu sunt specificate strategiile pe care o persoană le poate adopta pentru a-şi atinge obiectivele fixate (Arnold, 2001, pp. 116-117). Automanagementul carierei justifică, poate, cel mai bine conceptul de *carieră proteică* introdus de Hall şi Mirvis (1996). „Aşa cum grecul Proteus a fost capabil să-şi schimbe forma după dorinţă, tot aşa şi individul matur are nevoie să-şi reinventeze cariera de-a lungul timpului. Aceasta pune accentul pe alegere individuală şi flexibilitate" (Hall, 1996, *apud* Werner, 2002, p. 259). Luarea carierei de către individ în propriile mâini este suficient de bine subliniată pentru a mai avea nevoie de comentarii suplimentare.

Cea de-a doua noţiune, managementul carierei, se referă la implicarea directă a agenţilor organizaţionali în orientarea, dezvoltarea şi consilierea carierei angajaţilor. „Managementul carierei se centrează pe activităţile organizaţionale care facilitează dezvoltarea carierei angajaţilor. Perspectiva managementului carierei înseamnă adoptarea unei imagini de ansamblu a muncii în contextul vieţii oamenilor şi recunoaşterea experienţei persoanei care ajută la realizarea carierei" (Daft, 1997, p. 787). Ultima parte a citatului de mai sus precizează că prin managementul carierei nu trebuie să înţelegem doar acţiunile întreprinse exclusiv de organizaţie, fără considerarea acţiunilor individuale. Dimpotrivă, asistarea planurilor de carieră ale angajaţilor, cu condiţia ca aceştia să le fi făcut publice, intră în sfera managementului carierei. De aceea, uneori, delimitarea celor două noţiuni este destul de greu de operat. Faptul acesta apare şi mai evident din concepţia acelor autori care interpretează managementul carierei din perspectiva etapelor dezvoltării vieţii şi carierei individului. Greenhaus (1987), de exemplu, consideră că procesul de management al carierei este cel în care persoana : 1) explorează mediul ; 2) îşi dezvoltă o concepţie clară cu privire la mediu şi dobândeşte conştiinţa de sine ; 3) îşi stabileşte scopurile carierei ; 4) dezvoltă o strategie de atingere a scopului ; 7) obţine feedback-ul necesar cu privire la progres, atât din surse legate direct de activitatea de lucru, cât şi din surse exterioare acesteia ; 8) îşi evaluează cariera (*apud* Vlăsceanu, 2002, p. 19). Este evident că ceea ce Greenhaus numea managementul carierei este de fapt automanagementul carierei. Pentru a evita asemenea confuzii, convenim să utilizăm noţiunea de automanagement al carierei pentru situaţiile în care acţiunile de orientare şi dezvoltare a carierei aparţin predominant individului, iar noţiunea de management al carierei, pentru acelea în care acţiunile respective sunt realizate precumpănitor de către organizaţie, din iniţiativa ei.

Pentru psihologia organizaţional-managerială, mai importante decât aceste discuţii terminologice sunt strategiile, modalităţile concrete prin intermediul cărora să se realizeze automanagementul carierei şi managementul carierei. Încercăm în continuare să schiţăm câteva dintre acestea.

4.2. *Automanagementul carierei*

Dacă individul vrea să aibă o carieră de succes, trebuie să se implice direct în construirea ei şi să nu aştepte ca alţii s-o facă în locul lui. Cu cât alegerea, orientarea şi dezvoltarea carierei vor fi făcute din iniţiativa sau măcar preponderent din iniţiativa individului, cu atât se vor pune bazele unei cariere acceptabile sau chiar extrem de satisfăcătoare pentru individ. Cum poate însă individul să se implice în construirea propriei cariere, care sunt modalităţile, mijloacele şi instrumentele care îi stau la dispoziţie ? Acestea din urmă sunt foarte numeroase, de aceea ne vom referi cu titlu de exemplu la câteva dintre ele care au o mai mare încărcătură psihologică.

4.2.1. *Autocunoaşterea şi autoevaluarea*

Sunt acţiuni care presupun centrarea/focalizarea cunoaşterii şi evaluării pe propria persoană, pe scopurile, aspiraţiile, motivaţiile, valorile personale. Ca act de reflectare a propriei personalităţi, de conştientizare a punctelor forte sau nevralgice ale ei, autocunoaşterea şi autoevaluarea sunt forme complexe de cunoaştere psihologică ce presupun prezenţa unor capacităţi, cum ar fi cele de autoanaliză, intuiţie, luciditate, responsabilitate, simţ critic şi autocritic, realism şi obiectivitate. Cel mai important produs al autocunoaşterii şi autoevaluării îl constituie *descoperirea imaginii de sine*, ca element central al personalităţii. Psihologii sunt tentaţi să considere imaginea de sine ca fiind un *dat*, la fel ca însuşirile şi capacităţile psihice care ajută la realizarea activităţilor. Mai mult, se emite opinia potrivit căreia imaginea de sine este un fel de *forţă* care pune în mişcare celelalte însuşiri psihice. „Ne-am obişnuit să credem că acţiunile individului constituie rezultatul global – deci exclusiv – al însuşirilor sale interne ca *instrumente* de lucru psihic (analoage întru câtva proprietăţilor unui obiect fizic). Totuşi, nu este greu de întrevăzut că însuşirile respective sunt puse în acţiune de o forţă care nu se identifică cu ele, de imaginea de sine” (Ceauşu, 1983, p. 11). Importanţa imaginii de sine derivă din faptul că ea asigură identitatea persoanei sau ceea ce alţi autori numesc *concepţia* sau *teoria* despre sine (Bariaud, Jackson, Rodriguez-Tomé, 1997). Pe baza acestei teorii despre sine, persoana devine capabilă să interpreteze experienţa socială şi să-şi orienteze comportamentele. Cu cât o persoană se cunoaşte mai bine pe sine, cu atât ea va putea să-şi aleagă, să-şi orienteze sau să-şi schimbe în cunoştinţă de cauză cariera. Nu întâmplător cele mai multe dintre teoriile carierei amplasează în mijlocul construcţiilor lor imaginea despre sine.

Nu orice imagine de sine este însă favorabilă pentru automanagementul carierei. Literatura psihologică insistă asupra rolului deosebit de important jucat de imaginea de sine *corectă* şi, mai ales, *pozitivă*, însă *realistă*. O asemenea imagine constituie o puternică sursă stimulator-energizantă, direcţională, ca şi un valoros potenţial de reuşită în carieră. Persoanele care dispun de o imagine de sine pozitivă se caracterizează prin următoarele : au bune relaţii cu ceilalţi în planul comunicării ; îşi evaluează corect posibilităţile şi limitele personale ; anticipă cu mare precizie natura dificultăţilor cu care se vor confrunta ; îşi cunosc drepturile, le exercită şi le revendică atunci când este cazul ;

sunt active, dinamice, tonice, pline de încredere şi optimism ; ştiu să minimalizeze semnificaţia unor eşecuri şi să se remobilizeze în situaţii defavorabile ; au curajul asumării responsabilităţilor şi riscurilor ; îşi exprimă deschis gândurile, sentimentele, opiniile faţă de ceilalţi ; sunt naturale, sincere, directe, tolerante, încrezătoare ; nu se simt jenate, stinghere, inferioare sau complexate faţă de alţii ; aceşti oameni nu sunt în conflict cu ei înşişi sau permanent nemulţumiţi de alţii ; acceptă schimbarea ambianţei şi sunt capabili să se schimbe ei înşişi ; îşi acceptă propriile limite, învaţă permanent (Jigău, 2001, p. 190). Procesele *construirii* şi *descoperirii* imaginii de sine sunt anevoioase, uneori chiar dureroase, ele cerând efort din partea persoanei, dar şi sprijinul celor din jur. Rezultatele obţinute sunt uneori de-a dreptul spectaculoase şi compensează eforturile investite. Printre acestea mai importante par a fi : construirea *consistenţei de sine*, adică a unor regularităţi psihocomportamentale, ce dispun de coerenţă, stabilitate şi echilibru ; apariţia *sentimentului de identitate* şi de *împlinire de sine* care asigură continuitatea, autonomia, libertatea şi, mai ales, asumarea conştientă şi plenară a propriei existenţe ; elaborarea *simţului valorii proprii*, estimată şi resimţită ca persoană totală, ceea ce asigură stabilirea unor proiecte realiste şi traducerea lor în fapt (vezi Porlier, 2001, pp. 24-25).

O persoană care conştientizează prin intermediul proceselor de autocunoaştere şi autoevaluare nivelul sau gradul de dezvoltare a consistenţei de sine, a împlinirii de sine şi al valorii proprii va fi mult mai în măsură să-şi autodirijeze acţiunile în raport cu propria carieră. El va şti ce carieră să-şi aleagă, cum să şi-o îmbogăţească sau, dacă va fi cazul, când să şi-o schimbe. Şi invers, precaritatea, insuficienţa sau inconsistenţa autocunoaşterii şi autoevaluării se vor asocia cu decizii eronate legate de alegerea sau schimbarea carierei.

4.2.2. *Dezvoltarea propriilor abilităţi*

Oricât de importantă ar fi imaginea de sine, oricâtă forţă ar avea ea pentru a pune în mişcare celelalte componente ale vieţii psihice, prin ea însăşi n-ar putea asigura randament şi performanţă. Ea rămâne totuşi o formaţiune prin excelenţă subiectivă, predispusă deformării (dilatării, supraevaluării sau, dimpotrivă, negativizării). De aceea, pentru a-şi putea autodirija propria carieră, individul trebuie să-şi elaboreze şi să-şi dezvolte o serie de abilităţi care conţin în ele şi elemente cu un grad mai mare de obiectivitate (mişcări, operaţii, acţiuni ; viteza şi precizia percepţiei, ideaţiei, deciziei ; volumul reactivităţii complexe ; deprinderi şi priceperi ; coordonări motorii etc.). Acestea ar fi ceea ce Valeriu Ceauşu numea instrumentele de lucru ale individului, analoage proprietăţilor unui obiect fizic. Orice formă de activitate umană presupune anumite elemente componente (acte, mişcări, operaţii, acţiuni) organizate şi structurate într-o manieră specifică şi care, dacă nu sunt deţinute de persoana care execută acea activitate, n-ar putea asigura finalizarea corespunzătoare a acesteia din urmă. Tocmai de aceea, elaborarea şi consolidarea abilităţilor, a propriilor sale instrumente de lucru, constituie pentru individ principalele mijloace prin care-şi poate dirija cariera. Managerul propriei cariere trebuie să-şi răspundă nu doar la întrebări de tipul „cine sunt ? ”, ci şi la întrebări de tipul „ce pot să fac ? ”. Specialiştii în psihologia carierei enumeră chiar o serie de abilităţi pe

care cei ce-şi construiesc singuri cariera ar trebui să le deţină. Iată câteva dintre acestea : abilitatea de a învăţa (din propria experienţă sau din experienţa altora) ; abilitatea de a investiga (de a-şi formula întrebări, de a căuta materiale informative, resurse comunitare) ; abilitatea de a-şi formula obiective, de a elabora planuri de acţiune şi de a le traduce în fapt ; abilitatea de a lua decizii corecte şi într-un timp optim ; abilitatea de autocunoaştere, autoevaluare, automonitorizare ; abilitatea de a comunica uşor (Hopson, Scally, 1999, pp. 13-14). Numărul şi varietatea abilităţilor deţinute de o persoană vor permite flexibilitatea sau, dimpotrivă, rigiditatea carierei/carierelor acesteia.

4.2.3. *Planificarea individuală a carierei*

Constituie un alt mijloc prin care individul îşi asumă responsabilitatea propriei cariere. Specialiştii în management definesc planificarea carierei ca fiind ansamblul acţiunilor de autoevaluare, de explorare a oportunităţilor, de stabilire a scopurilor etc. menite a-l ajuta pe individ să facă alegeri şi schimbări informate legate de carieră. Planificarea individuală a carierei este liantul dintre nevoile şi abilităţile personale, pe de o parte, şi oportunităţile carierei, pe de altă parte. Ea este o acţiune deosebit de complexă deoarece presupune gândire sistematică, atenţie în formularea obiectivelor şi în stabilirea *finalităţilor* pe termen scurt sau pe termen lung. În planificarea individuală a carierei se parcurg cinci paşi :

1) *Autoevaluarea* constă în recoltarea informaţiilor despre propria persoană (valori, interese, abilităţi, activităţi preferate) şi, mai ales, în evaluarea lor. Extrem de importantă este raportarea permanentă la alţii pentru a surprinde gradul, nivelul de dezvoltare a însuşirilor proprii. Rezultatele obţinute la inventarele, chestionarele de valori şi interese pot fi comparate cu cele ale oamenilor cu valori şi interese similare care au cariere de succes.
2) *Explorarea oportunităţilor* presupune recoltarea informaţiilor despre toate oportunităţile existente atât în interiorul, cât şi în exteriorul organizaţiei care au legătură cu cursul propriei cariere. De asemenea, ea presupune informarea cu privire la training-urile şi la alte oferte de instruire propuse de organizaţie. În acelaşi timp, se au în vedere şi informaţiile legate de posibilităţile de transferare dintr-un departament în altul sau chiar într-o altă organizaţie.
3) *Luarea deciziilor şi stabilirea scopurilor* urmează firesc după cunoaşterea de sine şi a oportunităţilor. Este momentul în care individul ia decizii legate de unele scopuri pe termen scurt sau pe termen lung pe care şi le formulează (ce-şi doreşte să realizeze în următorul an ? ; în care domeniu/departament al organizaţiei doreşte să lucreze ? ; ce priceperi/abilităţi îşi propune să-şi formeze ? ; mai rămâne sau nu în actuala organizaţie ? etc.).
4) *Planificarea* constă în stabilirea căilor şi mijloacelor de realizare a scopurilor propuse, ordonarea acţiunilor în vederea realizării lor, considerarea consecinţelor acestora, stabilirea datelor-limită şi a resurselor necesare.
5) *Urmărirea realizării scopurilor* este acţiunea prin care individul îşi contabilizează succesele şi eşecurile în raport cu planurile propuse şi, în funcţie de constatările făcute, îşi menţine vechile scopuri sau îşi propune noi scopuri.

Dat fiind faptul că aproape nimeni nu poate prevedea ce se va întâmpla peste 10-15 ani, cum anume vor evolua profesiunile şi piaţa muncii, se recomandă ca planificarea carierei să nu fie rigidă, să nu se aleagă o singură cale, având în vedere multitudinea oportunităţilor neaşteptate. „Planificarea carierei te face apt de a vedea o gamă largă de opţiuni, de a le identifica pe cele satisfăcătoare şi de a alege calea cea mai potrivită la un moment dat. Îţi dă posibilitatea să-ţi ajustezi planurile şi să înaintezi. Îţi oferă un criteriu pentru evaluarea oportunităţilor, pentru a şti pe care să le alegi" (Daft, 1994, p. 791).

4.2.4. *Mentoratul*

Termenul de *mentor* provine din mitologia greacă. Când Ulise a plecat în lunga sa călătorie, l-a lăsat pe fiul său în grija bunului prieten pentru a-l sfătui şi îndruma în viaţă. Cum numele prietenului lui Ulise era Mentor, de atunci el a fost utilizat pentru a desemna o persoană mai în vârstă şi cu o poziţie mai înaltă în organizaţie care acordă unui tânăr o atenţie specială, dându-i sfaturi şi creându-i oportunităţi (Johns, 1998, p. 570). Mentoratul este o acţiune extrem de complexă, implicând fie programe speciale ale organizaţiei, fie iniţiativa fiecărui nou membru mai tânăr al organizaţiei. Aici şi acum, avem în vedere această a doua situaţie, când iniţiativa alegerii unui mentor aparţine tânărului. Pentru aceasta, el întreprinde o serie de acţiuni, precum:

- determinarea/detectarea persoanelor care au succes şi sunt bine văzute în organizaţie;
- cunoaşterea acestora din punct de vedere profesional şi social;
- căutarea ocaziilor care să-i permită să iasă în evidenţă, să fie remarcat tocmai pentru a i se oferi oportunitatea de a lucra cu oameni experimentaţi şi de succes;
- informarea colegilor experimentaţi asupra propriilor interese şi obiective; aducerea la cunoştinţa persoanelor experimentate a performanţelor obţinute;
- căutarea feedback-ului din partea persoanelor experimentate, altele decât şeful direct;
- diversificarea opţiunilor în raport cu posibilii mentori (nu este neapărat necesar să existe un singur mentor; o relaţie mentorică se poate dezvolta pe întregul parcurs al carierei cu o varietate de persoane experimentate).

Persoanele care au dobândit un mentor recunosc că acest fapt le-a schimbat destinul. Mentorul produce mari schimbări în carierele tinerilor, însă cele mai semnificative beneficii se circumscriu în jurul *consolidării* carierei tânărului discipol (vezi Kram, 1985). Iată câteva dintre rolurile mentorului:

- *susţinerea* (mentorul îşi poate nominaliza discipolul pentru transferuri şi promovări avantajoase);
- *expunere şi vizibilitate* (mentorul îi dă discipolului ocazia de a lucra cu persoane-cheie şi de a cunoaşte alte departamente);
- *pregătire şi feedback* (mentorul sugerează strategii de lucru şi identifică punctele tari/slabe ale discipolului);
- *dezvoltarea capacităţilor profesionale* (lucrările pe care mentorul i le dă discipolului îl pot ajuta pe acesta să-şi dezvolte dexterităţi-cheie şi cunoştinţe esenţiale pentru progresul carierei) (Johns, 1998, p. 573).

Tânărul care iniţiază relaţia de mentorat trebuie să fie preocupat şi de cultivarea acesteia dacă vrea să obţină succesul în carieră. De obicei, relaţia de mentorat durează de la unu la cinci ani şi trece prin trei faze : *iniţiere* (durează aproximativ şase luni şi are ca scop intercunoaşterea celor doi) ; *susţinere/cultivare* (este faza în care mentorul îl învaţă, ghidează şi consiliază pe discipol) ; *separarea* (când protejatul nu mai are nevoie de mentor, acesta alegându-şi un alt discipol sau fiind ales ca mentor de altcineva). De cele mai multe ori, relaţiile de mentorat merg dincolo de antrenare şi învăţare, devenind relaţii de prietenie apropiată şi personalizată, bazate pe respect reciproc şi afecţiune. Mentorul îl ajută pe discipolul său să înţeleagă organizaţia şi mecanismele ei, el îşi foloseşte statutul şi puterea de a-l proteja pe discipol sau chiar luându-l alături de el dacă avansează sau părăseşte organizaţia. „Mentorul e un prieten, consilier şi sursă de sprijin" (Daft, 1994, p. 793).

4.3. *Managementul organizaţional al carierei*

Nu este suficient ca angajatul să se implice direct în construirea propriului traseu al carierei pentru a avea o carieră de succes. Dacă eforturile lui nu sunt susţinute şi organizaţional, dacă organizaţia nu se implică şi ea în stabilirea, susţinerea şi consolidarea carierelor angajaţilor săi, este greu de crezut că se va putea ajunge la rezultatele scontate. Aşadar, dacă organizaţia doreşte să asigure angajaţilor săi oportunităţi pentru a face carieră, ea ar trebui să-şi elaboreze programe de activităţi specifice, să descopere şi să pună la dispoziţia angajaţilor mijloacele şi instrumentele traducerii în fapt a programelor respective, în fine, să încurajeze angajaţii pentru a utiliza şi beneficia de toate oportunităţile puse la dispoziţie. O asemenea necesitate este cu atât mai presantă cu cât schimbările actuale au atras după ele eroziunea carierelor liniare, concomitent cu creşterea mobilităţii interorganizaţionale, înlocuirea loialităţii faţă de organizaţie cu o mai mare identificare cu profesiunea, în fine, modificarea rolurilor cuvenite (mai ales managerilor) şi, prin urmare, a competenţelor necesare evoluţiei carierei (Lepine, Cardinal, 2000).

Modalităţile prin care organizaţia îşi exprimă disponibilitatea de a se implica în managementul carierei angajaţilor sunt foarte numeroase. Trecem în revistă, într-o prezentare succintă, câteva dintre ele.

4.3.1. *Planificarea cursului carierei*

Reprezintă elementul central al gestiunii previzionale a dezvoltării personalului, prin intermediul ei organizaţia reuşind să fuzioneze obiectivele ei cu trebuinţele membrilor, fapt care duce la compatibilizarea intereselor celor doi protagonişti. Din păcate, multă vreme o asemenea modalitate a fost neglijată, mai mult, considerată ca fiind o operaţiune greu de realizat, un exerciţiu frustrant. Şi aceasta din cel puţin două motive : în primul rând, pentru că tinerii nou angajaţi nu au idei precise asupra cursului carierei şi, chiar dacă asemenea idei există, ei nu stau prea mulţi ani în aceeaşi organizaţie ; în al doilea rând, deoarece condiţiile afacerilor sunt foarte nesigure, planurile resurselor umane

depăşind rareori durata de cinci ani ; or, cursul carierei ar trebui să dispună de o perspectivă pe termen lung. Aceste două cauze au făcut din planurile cursului carierei o activitate limitată şi dificilă. Pentru puţine organizaţii stabilirea cursului carierei a constituit o prioritate ; apoi, rareori această planificare a fost făcută şi pentru alt personal decât cel managerial. Guvenc Alpander, care analizează această problemă, arată că, la un moment dat, spre sfârşitul anilor '80 ai secolului trecut, o serie de factori au exercitat o adevărată presiune care a condus la schimbarea situaţiei. Este vorba despre nevoia organizaţiilor de mai multe cadre de conducere decât cele disponibile, ceea ce a determinat organizaţiile să-şi menţină cadrele de care dispuneau, să facă eforturi suplimentare pe direcţia atragerii altora noi. Apoi apariţia legislaţiei cu privire la egalitatea şanselor, creşterea nevoii de compatibilizare dintre trebuinţele angajaţilor şi obiectivele organizaţiei etc. au condus către abordarea cu mai multă responsabilitate a planificării cursului carierei (Alpander, 1989, pp. 239-241).

Planificarea cursului carierei este o acţiune complexă a organizaţiei. Aceasta se referă la lărgimea/anvergura sau îngustimea cursului carierei, la claritatea cursului carierei, la numărul etapelor cursului carierei, altfel spus, la lungimea ei, în fine, la criteriile în funcţie de care să se stabilească planificarea cursului carierei. Fiecare dintre aceste acţiuni implică opţiuni strategice ale organizaţiilor. De exemplu, se optează pentru cariere specializate, înguste sau pentru cariere generale, variate, largi ? ; pentru cariere stricte sau ambigue ? ; pentru cariere scurte, cu puţine etape, sau pentru cariere lungi, cu multe etape ? ; pentru criteriul competenţei, pentru cel performanţial sau al vechimii în carieră ? Este aproape inutil să arătăm că optarea pentru una sau alta dintre variantele enumerate implică un mare grad de responsabilitate din partea organizaţiilor, cu atât mai mult cu cât fiecare variantă amintită are atât avantaje, cât şi dezavantaje. Carierele specializate cresc probabilitatea obţinerii unor performanţe înalte, în schimb conduc la impasuri, demotivează, scad moralul oamenilor, mai ales în condiţiile nesigure ale pieţei de muncă. Carierele largi dau posibilitatea schimbării cu mai multă uşurinţă a locurilor de muncă, dar presupun selecţionarea unor candidaţi supercalificaţi chiar pentru postul de debut, ceea ce creează probleme de moral salariaţilor, aceştia percepându-şi propriile calităţi ca nefiind valorizate. Dacă noii angajaţi necesită o calificare ulterioară, faptul poate deveni costisitor şi pentru angajaţi, şi pentru organizaţie. Carierele stricte (când alegerea pentru un post se face dintre salariaţii eşalonului anterior) sunt avantajoase în condiţiile mediilor stabile, dar au tendinţa de rigidizare a mobilităţii profesionale şi a ierarhiei organizaţionale. Carierele ambigue care permit mişcări spre vârf, în diagonală sau chiar spre bază, mai potrivite pentru perioadele de mari incertitudini ale mediului, asigură o oarecare flexibilitate profesională şi ierarhică, dar induc sentimente de incertitudine. Carierele scurte, cu puţine etape, nu sunt costisitoare, în schimb deservesc gestiunea previzională, în timp ce carierele lungi, cu multe etape, creează sentimentul împlinirii, al permanenţei, dar conduc şi către o birocraţie excesivă, către adevărate coşmaruri administrative, după cum se exprimă Alpander. Problema cea mai dificilă care apare în faţa organizaţiilor o constituie stabilirea criteriilor în funcţie de care să se planifice cursul carierei. Criteriul performanţial se asociază cu dificultatea măsurării

diferenţelor de performanţă, care devine cu atât mai profundă cu cât munca unui individ conţine/reflectă eforturile coordonate ale mai multor persoane. Promovarea în carieră după previziunea evoluţiei aptitudinilor devine şi mai dificilă deoarece se impune depistarea nu a aptitudinilor actuale, ci a celor potenţiale pentru satisfacerea noilor exigenţe, o persoană putând fi performantă în postul său actual, dar putând să întâmpine dificultăţi într-un nou post sau invers. În aceste condiţii, se întreabă Alpander, ce trebuie să facă organizaţia ? Să promoveze un individ până la nivelul său de incompetenţă sau să recompenseze un lucrător cu o performanţă mai slabă printr-o promovare într-un post înalt ? Este greu de răspuns la o asemenea întrebare, cu atât mai mult cu cât nu cunoaştem specificul organizaţiei şi, mai ales, al circumstanţelor ei situaţionale. Oricum, se recomandă ca organizaţia să-şi dezvolte o politică bazată pe combinarea criteriilor sau să elaboreze un continuum cu doi poli (merit şi vechime) şi să se plaseze pe acel punct al continuumului care îi este cel mai favorabil (vezi Alpander, 1989, pp. 241-246).

4.3.2. *Sistemul informării angajaţilor*

Un sistem informaţional referitor la carieră bine conceput şi bine pus la punct ar putea fi extrem de util pentru membrii organizaţiei. „Furnizarea de informaţii [...] nu este un proces sec, mecanic, descriptiv, neutru, detaşat, ci înseamnă semnalarea acelor categorii de date utile şi relevante pentru un utilizator concret (cu trăsăturile şi aspiraţiile sale specifice), sublinierea importanţei particulare a unora, adaptarea şi interpretarea informaţiilor, astfel ca persoana să tragă, în mod direct şi imediat, maximum de beneficii" (Jigău, 2001, p. 104). Redăm în continuare câteva dintre modalităţile informative la care recurg organizaţiile în managementul carierei :

1) *Anunţarea disponibilităţilor interne*. Se oferă informaţii despre locurile de muncă disponibile din cadrul organizaţiei, înainte de a fi făcute publice. De asemenea, se furnizează informaţii cu privire la solicitările postului în ceea ce priveşte experienţa şi calificarea cerute, precum şi cu privire la fişa postului.
2) *Traseul carierei*. Este vorba despre prezentarea unor informaţii referitoare la succesiunea slujbelor pe care o persoană le poate avea, despre competenţele pe care le-ar putea achiziţiona în cadrul organizaţiei, despre nivelurile ierarhice până la care ar putea accede, ca şi despre posibilităţile de transfer interdepartamentale. Uneori, se transmit şi informaţii cu privire la experienţa şi calităţile necesare parcurgerii unui anumit traseu.
3) *Oportunităţi de instruire şi educaţie*. Sunt făcute publice informaţii cu privire la posibilele cursuri din interiorul sau exteriorul organizaţiei, care dau posibilitatea angajaţilor să-şi înnoiască sau să-şi aprofundeze cunoştinţele în anumite domenii. Este vorba nu doar despre oportunităţi care să permită persoanelor să-şi îmbunătăţească performanţele în slujba actuală, ci şi despre cele care să contribuie la pregătirea oamenilor pentru a face faţă noului context (flexibil şi schimbător) al carierelor.
4) *Avanpremiera realistă a slujbei*. Această modalitate de management al carierei a izvorât dintr-o anumită dificultate apărută la un moment dat în cadrul organi-

zaţiilor. Cei nou-intraţi în organizaţii aveau un nivel înalt de expectaţii faţă de organizaţie şi slujbă care, din cauza nerealizării, se asocia cu apariţia unor consecinţe negative în planul motivaţional şi al angajamentului. Pentru a contracara un asemenea efect, s-a propus tehnica avanpremierei realiste a slujbei care, după cum sugerează şi numele, este destinată portretizării slujbei şi organizaţiei aşa cum o trăiesc şi o experimentează cei din interiorul organizaţiei. În locul unei descrieri hiperbolizante, menită a face locul de muncă mai atractiv decât este în realitate, se propune o descriere realistă. Arnold (2001) precizează că există o oarecare incertitudine în legătură cu modul de funcţionare a acestei proceduri. Probabil că, spune el, ea are efecte favorabile, atunci când le are, deoarece transmite un aer de sinceritate, îi încurajează pe cei nepotriviţi pentru slujba respectivă să renunţe la solicitarea ei, în fine, pentru că permite oamenilor să gândească în perspectivă la modul cum se vor raporta la realitatea slujbei respective.

4.3.3. *Centrele de formare, evaluare şi dezvoltare*

Aceste centre au menirea de a-l implica direct pe individ într-o serie de acţiuni care să faciliteze formarea şi dezvoltarea unor capacităţi (de autocunoaştere şi autoevaluare), dar şi elaborarea propriu-zisă a unor abilităţi şi competenţe. Notăm în continuare unele modalităţi concrete :

1) *Caietele de lucru despre carieră*. Acestea conţin întrebări şi exerciţii special create pentru a-i ajuta pe oameni să-şi conştientizeze mai bine atuurile şi slăbiciunile, să identifice noi oportunităţi legate de slujbă şi carieră, ca şi paşii necesari pentru atingerea scopurilor. Un exemplu de ghid al carierei care oferă multe informaţii utile angajaţilor poate fi găsit în Parkinson (2001).
2) *Ateliere de planificare a carierei*. În principal, acestea acoperă câteva dintre problemele cuprinse în caietele de lucru, dar oferă mai multe posibilităţi de discuţie, feedback din partea celorlalţi.
3) *Centre de dezvoltare*. Ca şi centrele de evaluare a potenţialului de conducere, centrele de dezvoltare îi implică pe indivizi într-o serie de exerciţii, teste, acţiuni problematice cu scopul de a contribui la dezvoltarea însuşirilor şi abilităţilor psihice ale acestora, şi nu cu scopul selecţiei. Acelaşi Arnold, citat ceva mai sus, menţionează că există câteva dovezi că participarea la acţiunile centrelor de dezvoltare influenţează conduita în carieră şi succesul individului. În general însă, cercetările legate de această problemă sunt rare. Jackson (1993) a subliniat că integrarea centrelor de dezvoltare în funcţionarea organizaţiei constituie o problemă mult mai dificilă decât însăşi conducerea centrului.

4.3.4. *Sisteme de potrivire a slujbei*

După cum arată Daft (1994), aceste sisteme constituie o componentă esenţială a managementului carierei care presupune colectarea de informaţii despre profesii şi interesele resurselor umane. Acest sistem asigură legătura individului cu oportunităţile ivite în

cadrul organizaţiei. Sistemul de potrivire a slujbei caută printre angajaţii potenţial calificaţi şi interesaţi şi îi încadrează în oportunităţile prezente sau viitoare. Aici îşi fac loc preocupările pentru diferite categorii de angajaţi : femeile ; minorităţile ; cuplurile cu dublă carieră ; angajaţii a căror carieră a atins un platou etc. Ca modalităţi concrete le amintim pe cele de mai jos :

1) *Planuri de accedere sau de succesiune*. Se are în vedere identificarea persoanelor care urmează a ocupa o serie de posturi-cheie, deci a celor care trebuie să le înlocuiască pe cele existente. Nu de puţine ori aceste persoane sunt supuse unei pregătiri speciale astfel încât să facă faţă cu succes postului încredinţat mai târziu. Planificarea succesiunii, cum mai este ea denumită, a fost realizată cu precădere în cazul funcţiei de director general. Două probleme au fost avute în vedere : specializarea funcţională a succesorului ; locul de provenienţă al acestuia : din interiorul sau din exteriorul organizaţiei. Rezultatele au fost destul de neconcludente. Mai mult decât atât, s-a descoperit că deciziile care stau la baza selecţiei directorului general sunt mai puţin decât raţionale.
2) *Rotarea la diferite locuri de muncă*. Folosirea slujbelor prin rotaţie se pare că este benefică pentru cei implicaţi în ele.
3) *Outplacement-ul*. Are drept scop susţinerea persoanelor care părăsesc organizaţia în a-şi clarifica, stabili şi implementa planuri de viitor.

5. Dezvoltarea carierei

În privinţa conceptului de *dezvoltare a carierei* există un mai mare acord al cercetătorilor. Dezvoltarea carierei presupune lărgirea, îmbogăţirea şi perfecţionarea carierei ca urmare a proceselor psihologice de învăţare şi formare, conducând în final la modificarea personalităţii, în general, a omului, dar mai ales a personalităţii lui profesional-vocaţionale. Există cel puţin două accepţiuni ale noţiunii de dezvoltare a carierei. Cei mai mulţi văd dezvoltarea carierei ca pe un *proces* ce se desfăşoară de-a lungul întregii vieţi a individului. Ea este asociată principalelor etape ale dezvoltării ontogenetice a omului. Ginzberg, Ginsburg, Axelrad şi Helma (patru specialişti de formaţie diferită : economist, psihiatru, sociolog, psiholog), luând în considerare dezvoltarea timpurie a individului, doar până la 25 de ani, au stabilit trei perioade şi şapte stadii ale carierei : *perioada fanteziei* (primii 10 ani) ; *perioada tentativelor/tatonărilor* (11-18 ani) cu stadiul intereselor, stadiul capacităţii, stadiul valorilor, stadiul tranziţiei ; *perioada realistă* (18-22/24 ani) cu stadiul de explorare, stadiul de cristalizare, stadiul de specificare. Super şi Nevertheless (1957, 1984), Hall (1976) extind stadiile dezvoltării la durata întregii vieţi a individului, stabilind, în esenţă, cinci stadii : *creşterea*, *explorarea*, *stabilizarea*, *menţinerea*, *declinul* (vezi figura 7.3).

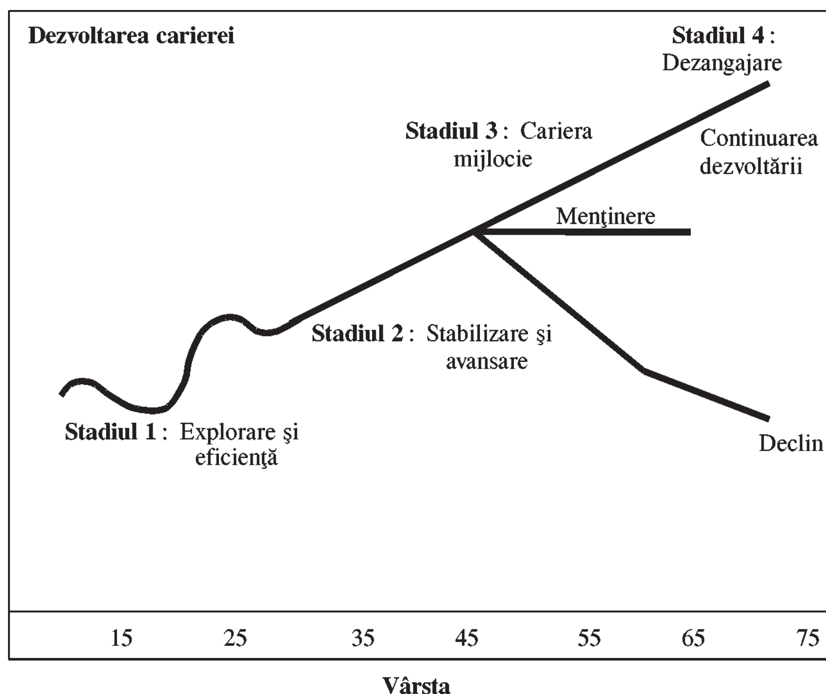


Figura 7.3. *Stadiile dezvoltării carierei (după Hall, 1976)*

Mai recent, începând de prin anii '70, cercetătorii leagă şi mai insistent dezvoltarea carierei de întreaga viaţă a persoanei. În 1973, Gysbers şi Moore au propus conceptul de *dezvoltarea vieţii de carieră*, având în vedere autodezvoltarea de-a lungul vieţii prin interacţiune şi integrarea rolurilor, locurilor şi evenimentelor din viaţa unei persoane. Cei doi autori arată că termenul de *viaţă* exprimă accentul pus pe persoană ca întreg, iar cel de *carieră* pe rolurile în care indivizii sunt implicaţi (lucrător, participant la activităţi de timp liber, cetăţean, membru al familiei), locurile în care se găsesc (acasă, la şcoală, în comunitate, la muncă) şi evenimentele, planificate şi neplanificate, care apar de-a lungul vieţii lor (căsătorie, avansare, divorţ, pensie). Mai târziu, în conţinutul noţiunii respective s-au introdus şi alţi factori (gen, rasă, religie, statut socioeconomic) (vezi Gysbers *et al.*, 1998, pp. 7-9). Alţi autori au subliniat şi mai pregnant sensul noţiunii de *dezvoltarea carierei*. „Dezvoltarea carierei implică întreaga viaţă a persoanei, nu doar ocupaţia acesteia. De asemenea, ea se referă la persoană ca întreg, la nevoile şi dorinţele, capacităţile şi potenţialul, bucuriile şi anxietăţile, iluminările şi «petele negre» ale acesteia. Mai mult, aceasta priveşte persoana în contextul vieţii sale în continuă schimbare" (Wolfe, Kolb, 1980, p. 1). Înseamnă că o serie de factori, cum ar fi presiunile şi constrângerile mediului, legăturile cu persoanele semnificative, responsabilităţile legate de copii şi părinţii în vârstă, circumstanţele şi evenimentele trăite, trebuie luaţi în considerare, analizaţi şi înţeleşi. Din acest punct de vedere, dezvoltarea carierei este echivalentă cu dezvoltarea personală. Persoana şi circumstanţele sunt concepute în evoluţie, în schimbare, într-o derulare ce presupune interacţiunea reciprocă. În acest

context, unii autori abordează problema adaptării la schimbare în raport cu dezvoltarea profesională a oamenilor. Gelpe (1997, 2003) insistă asupra rolului a trei dimensiuni psihologice, considerate ca fiind centrale şi complementare, care ar putea frâna, dar şi facilita procesul adaptării profesionale. Este vorba despre *valorile muncii*, *sursele intrinsece şi extrinsece ale motivaţiei muncii* şi *preocupările de carieră*. După autoarea citată, acestea din urmă constau într-un ansamblu de acţiuni menite a-i asigura individului realizarea de sine în viaţa profesională (a-şi face un bilanţ al carierei, a explora noi căi de dezvoltare, a căuta mijloace de perfecţionare, de a urca în ierarhie, de a-şi schimba funcţia sau de a se stabiliza în profesie). *Preocupările de carieră* sunt analizate în funcţie de stadiile dezvoltării carierei : explorare, stabilizare, menţinere, dezangajare (vezi Gelpe, 2003, pp. 450-452). Studiul resurselor psihice ale carierei se prefigurează a fi extrem de productiv (vezi şi Negovan, 2004).

Dezvoltarea carierei are însă şi o altă accepţiune. Ea poate fi interpretată ca *produs*, ca *rezultat* al tuturor celorlalte acţiuni îndreptate asupra ei : orientare, consiliere, management. Aceasta înseamnă că ea va purta amprenta activităţilor anterioare, calitatea dezvoltării carierei depinzând direct şi irevocabil de calitatea orientării, consilierii şi managementului carierei. Tocmai de aceea, organizaţiile au obligaţia de a se preocupa în cel mai înalt grad de dezvoltarea carierei angajaţilor lor pentru a asigura cariere de succes şi a obţine excelenţa organizaţională. Una dintre chestiunile cele mai dificile cu care se confruntă la ora actuală cercetătorii din întreaga lume se referă la modul în care cerinţele de resurse umane în organizaţie, în conjuncţie cu motivaţia şi cerinţele individuale, reuşesc să canalizeze natura şi tipurile asistenţei organizaţiei pentru dezvoltarea carierei. London (2002) propune un model care evidenţiază relaţiile ce prezic tipul şi gradul de asistenţă furnizată de organizaţii pentru dezvoltarea carierei angajaţilor lor. Totodată, autorul stabileşte un număr de opt propoziţii testabile (etichetate de la P_1 la P_8) în scopul conducerii studiilor care urmează această direcţie de cercetare. Mai jos prezentăm cele opt propoziţii stabilite de autor.

Propoziţia 1 : *Cu cât organizaţiile depind mai mult de dezvoltarea resurselor umane ca avantaj strategic, cu atât ele : vor stabili programe de dezvoltare a carierei extinse la nivelul întregii organizaţii, comprehensive şi integrate ; vor îndruma de aproape participarea indivizilor în dezvoltare şi vor marca succesele altora ; se vor concentra asupra rezultatelor pe termen lung (cu ajutorul persoanelor ce vor îndeplini cerinţele viitoare de competenţă anticipate, expectate) ; şi vor recompensa, de asemenea, procesul de învăţare şi perfecţionare continuă.*

Propoziţia 2 : *Cu cât cultura organizaţiei este mai orientată spre dezvoltare, cu atât va fi mai probabil ca angajaţii în toate stadiile carierei să participe la dezvoltarea carierei şi învăţarea proceselor de muncă (învăţarea acţiunii).*

Propoziţia 3 : *Cu cât cultura organizaţiei este mai orientată spre dezvoltare, cu atât angajaţii vor primi mai multe întăriri pozitive pentru învăţare şi realizări (ce contribuie la flexibilitatea carierei lor), feedback în legătură cu performanţele acestora (ce contribuie la insight-ul asupra carierei) şi informaţii despre oportunităţile de carieră ce se potrivesc abilităţilor şi intereselor lor (contribuind la identitatea carierei).*

Propoziţia 4 : *Este mai probabil ca indivizii cu motivaţie înaltă a carierei să utilizeze programele de carieră ce sunt autoiniţiate şi modulate individual, să caute feedback pentru îmbunătăţirea performanţei şi dezvoltarea cu ajutorul resurselor disponibile şi să participe activ în propria dezvoltare a carierei.*

Propoziţia 5 : *Nevoile neaşteptate ce decurg dintr-o criză, cum ar fi reducerile de personal actuale sau iminente, conduc la acţiuni organizaţionale de stabilire a programelor de carieră cu acţiuni în caz de criză pentru utilizare imediată ; exemple sunt consilierea în cazul reducerilor de personal/destituiri şi pregătirea în noi arii funcţionale.*

Propoziţia 6 : *Programele de carieră pentru cazurile de criză sporesc implicarea pe termen scurt a angajaţilor în activităţile de dezvoltare şi ar putea stimula dezvoltarea carierei pe termen lung.*

Propoziţia 7 : *Este mai probabil ca indivizii cu motivaţie înaltă în carieră să participe la activităţi de dezvoltare atunci când cultura organizaţională este orientată spre dezvoltare.*

Propoziţia 8 : *Este mai probabil ca organizaţiile care experimentează o necesitate neaşteptată în dezvoltarea resurselor umane să furnizeze resurse de dezvoltare a carierei indivizilor cu niveluri înalte de motivaţie în carieră.*

Primele patru propoziţii se axează pe *intenţiile* organizaţiilor şi pe *măsurile* luate de ele în vederea realizării acestora. Astfel, dacă organizaţia doreşte să dispună de angajaţi pregătiţi, motivaţi, abilitaţi, ea trebuie să investească în aceştia prin organizarea unor programe care să ţintească tocmai dezvoltarea carierei angajaţilor. Politicile şi programele

de învăţare continuă concordante cu scopurile şi cu cultura organizaţiei vor conduce la creşterea gradului de implicare a oamenilor în dezvoltarea propriei cariere.

Următoarele două propoziţii au în vedere situaţiile neplăcute, neaşteptate, de criză care intervin în viaţa organizaţiei şi efectele lor probabile (neclaritatea perspectivelor, afectarea securităţii slujbelor, nesiguranţă etc.), de unde necesitatea utilizării unor acţiuni de către organizaţie menite a detensiona subordonaţii şi a-i determina să se angajeze şi mai direct în programele de dezvoltare a carierei.

În fine, ultimele două propoziţii încearcă să contrabalanseze efectele negative care ar putea apărea ca urmare a scăderii ratei participării în activităţile de dezvoltare a carierei pe termen scurt şi lung. O asemenea scădere s-ar putea datora neconcordanţei dintre nevoile organizaţiei şi valorile conferite de individ propriei dezvoltări. Se precizează că indivizii înalt motivaţi vor fi mult mai interesaţi de programele de dezvoltare a carierei, aceştia constituind şi un centru de interes pentru organizaţie. În figura 7.4 prezentăm, după London, predictorii asistenţei organizaţiei pentru implicarea angajaţilor în dezvoltarea carierei.

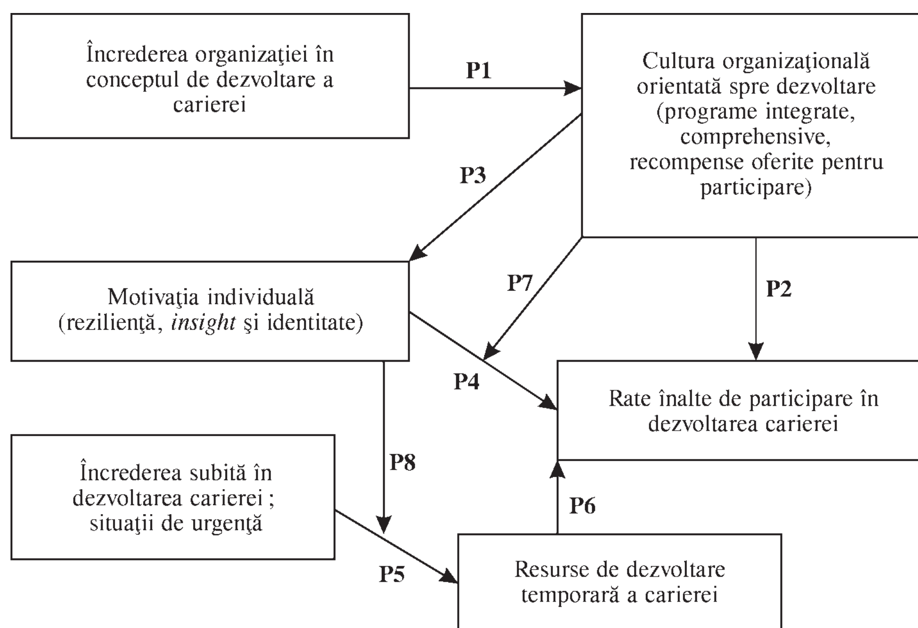


Figura 7.4. *Predictorii asistenţei organizaţiei în implicarea angajaţilor în dezvoltarea carierei*

Dezvoltarea carierei se asociază cu apariţia unor efecte benefice pentru individ şi organizaţii. Ea conduce către facilitarea accederii spre un nivel superior de cultură sau de calificare, spre schimbări ascensionale ale posturilor şi funcţiilor şi, nu în ultimul rând, spre transformarea individului într-o manieră globală şi profundă. Unii autori au şi arătat cum diferite forme de dezvoltare profesională practicate de-a lungul carierei au condus la transformări identitare ale salariaţilor (vezi, de exemplu, Lagabrielle, 2000).

În condiţiile actuale, când ritmul înalt al schimbărilor, viitorul impredictibil, competiţia acerbă au devenit notele definitorii ale vieţii organizaţionale, cu cât o organizaţie se va preocupa mai mult de dezvoltarea carierelor angajaţilor săi, cu atât este mai probabil ca ea să atingă excelenţa organizaţională.

Bibliografie

ALPANDER, G.G. (1989), *Pour une stratégie des ressources humaines*, Chotard et associés éditeurs, Paris.

AMABILE, T.M. ; CONTI, R. (1999), „Changes in the work environment for creativity during downsizing”, *Academic of Management Journal*, 42.

ARNOLD, J. (2001a), „The Psychology of Careers in Organizations”, in COOPER, C.L. ; ROBERTSON, I.T. (eds.), *Organizational Psychology and Development*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.

ARNOLD, J. (2001b), „The Careers and Careers Management”, in ANDERSEN, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C. (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publication, London.

ARTHUR, M.B. ; ROUSSEAU, D.M. (1996) (eds.), *The Boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, Oxford.

BARIAUD, F. ; JACKSON, S. ; RODRIGUEZ-TOMÉ, H. (1997) (éd.), *Regards actuels sur l'adolescence*, PUF, Paris.

BRADLEY, J.C. ; BRIEF, A.P. ; GEORGE, J.M. (2002), „More Than The Big-Five Personality and Careers”, in FELDMAN, D.C. (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.

CEAUŞU, V. (1983), *Autocunoaştere şi creaţie*, Editura Militară, Bucureşti.

CRITES, J.O. (1981), *Career counseling : Models, methods and materials*, McGraw-Hill, New York.

DAFT, R.L. (1994), *Management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New York, Montréal, London, Tokyo.

DAWIS, R.V. ; LOFQUIST, L.H. (1984), *A Psychological Theory of Work Adjustment*, University of Minnesota Press, Minneapolis.

ESBROECK, R.V. (2001), *Teorii ale dezvoltării carierei*, Institutul de Ştiinţe Pedagogice, Bucureşti.

FELDMAN, D.C. (2002) (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.

FIGLER, H. (1989), „The emotional dimensions of career counseling”, *Career Wawes*, 2 (2).

FRANÇOIS, P.-H. (2000), „Orientation, vie professionnelle et conseil individuel”, in BERNAUD, J.-L. ; LEMOINE, C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris.

GELPE, D. (1997), „Les préoccupations de carrière d'adultes en situation de transition : effets de trois types de déterminations”, *Orientation scolaire et professionnelles*, 26, 1.

GELPE, D. (2003), „Adaptation au changement et développement professionnel : quels en sont les freins et les ressorts psychologiques ? ”, in LÉVY-LEBOYER, CL. ; HUTEAU, M. ;

LOUCHE, CL. ; ROLLAND, J.-P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.
GINZBERG, E. ; GINSBURG, S.W. ; AXELRAD, S. ; HERMA, J.L. (1951), *Occupational Choice : An Approach to a General Theory*, Columbia University Press, New York.
GREENHAUS, J.H. ; CALLANAN, G.A. (1994), *Career Management*, ed. a II-a, Dryden Press, London.
GYSBERS, N.C. ; HEPPNER, M.J. ; JOHNSTON, J.A. (1998), *Careers Counseling Process, Issues, and Techniques*, Allyn & Bacon, Boston.
GYSBERS, N.C. ; HEPPNER, M.J. ; JOHNSTON, J.A. (2000), „Conseil et développement de carrière tout au long de la vie", *Orientation scolaire et professionnelle*, 29, 1.
HALL, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company, Glenview.
HALL, D.T. *et al.* (eds.) (1996), *The career is dead, Long live the career : A relation approach to career*, Jossey-Bass, San Francisco.
HERRIOT, P. ; HIRSH, W. ; REILLY, P. (1998), *Trust and transitions*, Wiley, Chichester.
HOLLAND, J.L. (1959), „A theory of vocational choice", *Journal of Counseling Psychology*, 6.
HOLLAND, J.L. (1973), *Making vocational choices : A Theory of career*, Prentice Hall, New Jersey.
HOLLAND, J.L. ; GOTTFREDSON, G. (1992), „Studies of the hexagonal model : An evaluation (or the perils of stalking the perfect hexagon)", *Journal of Vocational Behavior*, 40.
HOPSON, B. ; SCALLY, M. (1999), *Build Your Rainbow. A Life Book for Career and Life Management*, Cowcombe House, Cowcombe Hill, Chalford.
HUTEAU, M. (2003), „Gestion des carrières et développement personnel. Introduction", in LÉVY-LEBOYER, CL. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, CL. ; ROLLAND, J-P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.
ISAACKSON, L.E. ; BROWN, D. (1997), *Career Information, Career Counseling and Career Development*, Allyn & Bacon, Boston.
JACKSON, C. (1993), *Development centres : Developing or assessing people ?* , Institute of Manpower Studies, Brighton.
JACKSON, S. (2001), „Diversity in organizations", in ANDERSEN, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C. (eds.), *International Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publications, London.
JIGĂU, M. (2001), *Consilierea carierei*, Editura Sigma, Bucureşti.
JOHNS, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.
KANTER, R.M. (1989), *When giants learn to dance*, Simon & Schuster, New York.
KLEIN, MARIA-MAGDALENA (2001), „Orientarea carierei : încotro ? ", in ZLATE, M. (coord.), *Psihologia la răspântia mileniilor*, Editura Polirom, Iaşi.
KRAM, K. (1985), *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, Scott, Foresman, Glenview, Illinois.
LAGABRIELLE, C. (2000), „Formation professionnelle en cours de carrière et transformations identitaires de salariers infirmiers", *Psychologie du travail et des organizations*, vol. 6, nr. 3-4.
LAVOEGIE, M.S. (1987), „L'orientation en cours de carrière", in LÉVY-LEBOYER, CL. ; SPERNANDIO, J.C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail*, PUF, Paris.
LEANA, C.R. (2002), „The Changing Organizational Context of Career", in FELDMAN, D.C. (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.

LEPINE, I. ; CARDINAL, L. (2000), „Où vont les carrières manageriale au lendemain des restructurations ? ”, *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 6, nr. 3-4.

LONDON, M. (2002), „Organizational Assistance in Career Development”, in FELDMAN, D.C. (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.

LUCA, MARCELA RODICA (2002), *Elemente teoretice şi metodice pentru consilierea carierei în şcoală*, Editura Universităţii Transilvania, Braşov.

MEYER, J.P. ; ALLEN, N.J. (1997), *Commitment in the workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks.

MILLWARD, L.J. ; BREWERTON, P.M. (1999), „Constructors and their psychological contracts”, *British Journal of Management*, 10.

MISCHEL, W. (1968), *Personality and Assessment*, Wiley, New York.

NEGOVAN, VALERIA (2003), „Psihologia carierei : perspective şi direcţii de abordare”, *Revista de psihologie organizaţională*, nr. 1-2.

NEGOVAN, VALERIA (2004), *Psihologia carierei*, Editura Studenţească, Bucureşti.

NOE, R.A. (1996), „Is career management related to employee development and performance ? ”, *Journal of Organizational Behavior*, 17.

PARKINSON, M. (2002), *Ghidul carierei*, Editura All Beck, Bucureşti.

PERLMUTTER, M. ; HALL, E. (1992), *Adult development and ageing*, ed. a II-a, Wiley, Chichester.

PORLIER, J.-C. (2001), *Cunoaşterea de sine*, Institutul de Ştiinţe ale Educaţiei, Bucureşti.

RENARD, ISABELLE (2004), *Externaliser. Pourquoi – Comment ?*, Éditions d'Organisation, Paris.

SCHEIN, E. (1978), *Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley Publishing Company.

SCHEIN, E. (1990), *Career Anchors : Discovering Your Real Values*, Pfeiffer, San Diego, California.

SHAH, P.P. (2000), „Network destruction : The structural multiplication of downsizing”, *Academy of Management Journal*, 43.

SUPER, D.E. (1957), *The Psychology of Careers*, Harper & Row, New York.

SUPER, D.E. (1978), „Dezvoltarea carierei”, in DAVITZ, J.R. ; BALL, S. (eds.), *Psihologia procesului educaţional*, Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti.

TAIËB, D. ; BLANCHARD, S. (2003), „Un bilan professionnel : pour qui ? pour quoi ? dans quelles conditions ? ”, in LÉVY-LEBOYER, CL. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, CL. ; ROLLAND, J-P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.

TEMPLER, A.J. ; CAWSEY, T.F. (1999), „Rethinking career development in an era portofolio career”, *Career Development International*, 4.

VLĂSCEANU, MIHAELA (2002), *Managementul carierei. Să învăţăm să ne construim o carieră*, Editura Comunicare.ro, Bucureşti.

WEICK, K.E. (1996), „Enactment and the boundaryless career : Organizing as we work”, in ARTHUR, M.B. ; ROUSSEAU, D.M. (1996) (eds.), *The Boundaryless career : A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, Oxford.

WERNER, J.M. (2002), „Public Policy and the Changing Legal Context of Career Development”, in FELDMAN, D.C. (ed.), *Work Careers. A Developmental Perspective*, Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco.

WOLFE, D.M. ; KOLB, D.A. (1980), „Career development, personal growth, and experimental learning”, in SPRINGER, J.W. (ed.), *Issues in career and human resource development*, American Society for Training and Development, Madison, Wiscousin.
ZLATE, M. (2002), *Eul şi personalitatea*, ed. a III-a revăzută şi adăugită, Editura Trei, Bucureşti.

Partea a III-a

Grupul în organizaţie

Introducere

Celula unei organizaţii o reprezintă grupul, nu individul. Nu întâmplător Likert (1961) a imaginat o formă de organizare bazată pe grupuri parţial suprapuse şi integrate între ele, iar Lapassade (1967) definea organizaţiile ca „un grup de grupuri”. În cadrul unei organizaţii, rareori munca este individuală ; dimpotrivă, ea presupune diviziunea sarcinilor şi coordonarea eforturilor mai multor persoane în vederea realizării cu succes a obiectivului. Grupul aduce cu sine o nouă psihologie, şi anume *psihologia de grup* sau *colectivă*, un nou gen de comportament, comportamentul de grup, ale cărui geneză, structură, funcţionalitate şi finalitate sunt incomparabil mai complexe şi mai distincte decât comportamentul individual. Grupul bulversează adeseori organizaţia mai mult decât o poate face un singur individ. Chiar posibilităţile de intervenţie în cadrul grupurilor pentru a le motiva şi satisface, a le impulsiona sau calma, tensiona şi mobiliza sunt mai greu de realizat decât în cazul individului izolat şi însingurat. Mai important decât toate acestea este însă un alt fapt, şi anume acela că efectele (pozitive sau negative) produse de grup sunt cu mult mai puternice şi mai extinse decât cele produse de individ. Dacă la aceasta adăugăm şi faptul că ele se propagă cu o iuţeală fantastică, inundând şi contagiind multe alte grupuri şi multe alte persoane, vom înţelege şi mai bine semnificaţia lor reală. Tocmai de aceea, psihologia organizaţional-managerială se concentrează asupra complicatelor şi dificilelor probleme pe care le ridică grupul în cadrul mediilor organizaţionale.

În această nouă parte a lucrării noastre vom insista asupra problemelor pe care le presupune grupul de muncă, adică grupul implicat în realizarea cotidiană a obiectivelor organizaţiei. Trei chestiuni ne vor reţine în mod deosebit atenţia.

Una dintre ele se referă la *proiectarea, formarea şi reconstrucţia grupurilor de muncă*, având nenumărate implicaţii teoretice, dar şi mai multe implicaţii practice. Mai întâi vom încerca să trecem în revistă disputele teoretice cu privire la unele noţiuni prezente în câmpul psihologiei organizaţional-manageriale (grup de muncă, grup de lucru, echipă de muncă etc.) şi să realizăm o caracterizare psihosocială şi psihoorganizaţională a grupurilor de muncă. Apoi ne vom concentra pe cele trei acţiuni fundamentale întreprinse în legătură cu grupurile de muncă : proiectarea, formarea, reconstrucţia lor. Interesul nostru se va centra pe încercarea de a răspunde la câteva întrebări : ce înseamnă proiectarea grupurilor de muncă ?, ce tipuri de proiectări există ?, după ce criterii se formează grupurile de muncă ?, cum pot fi reconstruite grupurile de muncă în cazul în care funcţionarea lor se dovedeşte a fi deficitară ? Pe lângă informaţia teoretică de bază, capitolul va oferi şi nenumărate sugestii practice referitoare la cele trei acţiuni legate de grupurile de muncă.

O a doua problemă este cea a *dinamicii şi dezvoltării grupurilor de muncă*, a factorilor externi şi interni care asigură funcţionalitatea, mişcarea şi evoluţia grupurilor. Deşi problema dinamicii grupurilor îşi are originea în trecutul ştiinţei psihologice, mai ales al psihologiei sociale, ea are o mare rezonanţă în actualitatea ştiinţei psihologice, depăşind de mult graniţele relativ limitate ale psihologiei sociale şi pătrunzând în sfera de interes a psihologiei organizaţionale, medicale, educaţionale etc. Pentru mediile organizaţionale, ea se dovedeşte a fi o problemă-cheie deoarece însăşi eficienţa organizaţională este condiţionată şi determinată maximal de dinamica particulară, concretă a fiecărui grup din cadrul organizaţiei. Nu trebuie pierdut din vedere faptul că o asemenea dinamică poate fi un fenomen natural, ea producându-se de la sine, dar şi un fenomen generat în mod intenţionat. Cum însă nu întotdeauna intenţiile unor persoane sau organisme organizaţionale sunt bune, dezirabile, n-ar fi exclus să asistăm la apariţia unor efecte nedorite. Or, cu cât dinamica grupurilor este mai previzibilă şi mai ferm ţinută sub control, cu atât se poate spera în apariţia efectelor favorabile. În fine, nu dinamica în sine a grupurilor, înţeleasă ca mişcare a acestora, ar trebui să ne intereseze în primul rând, ci dinamica progresivă şi evolutivă care conduce la dezvoltarea grupurilor.

A treia problemă care va face obiectul acestei părţi a lucrării noastre va fi cea a *comunicării organizaţionale*, esenţială pentru fiinţa umană în general, cu atât mai importantă pentru omul organizaţional. Aproape nimic din organizaţie nu se poate întreprinde şi realiza fără comunicare, fără a emite şi recepţiona informaţii, fără a formula sugestii, a solicita opinii, a transmite ordine etc. Comunicarea organizaţională are o serie de caracteristici care o apropie de comunicarea general interumană, dar şi caracteristici proprii, care o individualizează. Acestea din urmă ne vor reţine în mod deosebit atenţia. De maxim interes pentru psihologia organizaţional-managerială sunt fenomenele perturbatoare ale comunicării (blocajul şi bruiajul comunicării, filtrarea şi distorsionarea informaţiilor) a căror intrare în acţiune duce la apariţia a nenumărate efecte negative. Tocmai de aceea, organizarea şi reglarea/dirijarea comunicării organizaţionale devin o necesitate stringentă. Capitolul va prezenta nu numai o serie de modalităţi generale de ameliorare a comunicării organizaţionale, ci şi modalităţi particulare, specifice contextelor organizaţionale.

În esenţă, cele trei capitole din această parte a lucrării vor trata problemele structural-funcţionale ale grupurilor de muncă, ale căror cunoaştere, supraveghere şi dirijare devin o premisă fundamentală a obţinerii eficienţei organizaţionale.

Capitolul VIII

Proiectarea, formarea şi reconstrucţia grupurilor de muncă

Grupul i-a fascinat întotdeauna pe gânditori, indiferent dacă aceştia erau psihologi, sociologi, antropologi, etnologi etc. Încercarea de definire şi, mai ales, de diferenţiere a grupurilor de alte tipuri de colectivităţi umane (mulţimea, ceata, grupa), ca şi cea de studiere a psihologiei produse de acestea au traversat ca un fir roşu istoria psihologiei şi a sociologiei, mai ales a psihologiei sociale. Freud prefera să vorbească despre psihologia colectivă, Le Bon despre psihologia mulţimii, dar şi unul, şi altul aveau în vedere forţele psihologice care regizează şi dinamizează acţiunile şi interacţiunile umane. Cu toate studiile şi cercetările întreprinse, multă vreme noţiunea de *grup* a rămas confuză sau, după cum se exprimau mai demult doi autori, „cea mai confuză" (Anzieu, Martin, 1969, p. 11), cel puţin pentru limba franceză. După cum arată lucrările de psihologie socială (vezi Aebischer, Oberlé, 1990 ; Leclerc, 1999 ; Golu, 2001 ; Neculau, 2003 ş.a.), o dată cu trecerea timpului, situaţia nu s-a simplificat, ci a devenit din ce în ce mai dificilă. Confuzia a crescut pe măsură ce, alături de noţiunea generală de grup, au apărut multe alte noţiuni cum ar fi cele de *grup nominal*, *grup experimental*, *grup de diagnostic* etc. La toate acestea s-au adăugat curând noţiunile : *grup de sarcină*, *grup de lucru*, *grup de muncă*, *echipă de muncă* (vezi, de exemplu, Allaire, 1999 ; Landry, 1999). Dintre toate aceste noţiuni, din perspectiva psihologiei organizaţional-manageriale, ne interesează doar ultimele două. În legătură cu ele, ne propunem să stăruim asupra câtorva delimitări conceptuale, asupra caracterizării psihosociale a grupurilor de muncă, pentru ca apoi să ne concentrăm pe problemele legate de acţiunile practice întreprinse în legătură cu grupurile de muncă, şi anume acţiunea de proiectare, cea de formare şi, în final, cea de reconstrucţie a acestora.

1. Grupul de muncă şi echipa de muncă

1.1. *Delimitări conceptuale*

Noţiunea de *grup de muncă* a apărut cu ocazia celebrelor cercetări efectuate de Mayo şi echipa sa la uzinele Western Electric din Hawthorne prin anii '20-'30. După cum ne reamintim dintr-un alt capitol al lucrării noastre, încercând să găsească răspuns la o serie

de fapte contradictorii constatate (creşterea productivităţii muncii, chiar în condiţiile precare de desfăşurare a activităţii), Mayo a ajuns la concluzia că oamenii din mediile industriale dezvoltă grupuri, cel mai adesea ca mijloace de apărare împotriva constrângerilor formale, dar şi pentru a-şi satisface o serie de nevoi socioumane. Grupurile de muncă, indiferent dacă erau formale sau informale, constituiau, în concepţia lui Mayo, grupuri naturale, opuse prin geneza, structura, funcţionalitatea şi finalitatea lor altor tipuri de grupuri, care, deşi erau numite *de muncă*, aveau particularităţi distincte. (Între paranteze notăm că pe vremea aceea orice grupare de oameni care avea de rezolvat o sarcină, chiar dacă gruparea era artificială, iar sarcina experimentală, de laborator, era desemnată prin sintagma *grup de muncă*.)

Noţiunea de *echipă de muncă* i se datorează lui Leavitt (1975), care a avansat ideea (şocantă pentru perioada respectivă şi mult după aceea) potrivit căreia echipa de muncă reprezintă *unitatea de bază a organizaţiei*. De altfel, Leavitt vorbea chiar despre *organizaţia-echipă*. După opinia unor autori francezi, această idee „ilustrează revoluţia mentală şi organizaţională care cerea structurarea muncii şi a organizaţiei în jurul şi prin echipă…, echipele fiind cele formate, evaluate, recompensate, promovate sau concediate" (Savoie, Brunet, 2000, p. 171). Interesul pentru echipa de muncă văzută ca unitate integrală a funcţionării organizaţiei a crescut o dată cu trecerea timpului, multe organizaţii recurgând la organizarea muncii în echipe, care au încetat să mai fie percepute ca surse sau ca manifestări ale problemelor organizaţionale, aşa cum s-a întâmplat la Hawthorne, ci ca soluţii la multe probleme organizaţionale, inclusiv cele vizând productivitatea.

Dar ce sunt grupurile de muncă şi echipele de muncă ? Pentru unii autori, între cele două noţiuni nu există nici o diferenţă reală. Daft (1994) şi Guzzo (1995) arătau că singura diferenţă între noţiunile respective care ar putea fi acceptată rezultă din specificul mediilor în care sunt folosite. Astfel, noţiunea de *grup de muncă* este frecvent utilizată de psihologi, ea avându-şi originea în cercetările asupra structurii, proceselor şi dinamicii grupurilor întreprinse de psihologia socială, pe când cea de echipă de muncă este întâlnită în mediile de afaceri. Ca urmare, cele două noţiuni sunt interşanjabile, ele putând fi folosite una în locul alteia.

Un acelaşi punct de vedere îl exprimă şi Jean-François Leroy (2001) : „Lectura câtorva lucrări teoretice şi tehnice, care au fondat mişcarea dezvoltării organizaţionale, precum şi a unor cărţi sau articole consacrate schimbărilor psihologice şi sociale din organizaţii arată, în majoritatea cazurilor, interşanjabilitatea termenilor de *grup* şi *echipă*" (Leroy, 2001, p. 428). Aceasta deoarece teoreticienii şi consultanţii doreau să arate că grupul/echipa constituie unitatea componentă primordială a sistemului organizaţional, şi nu indivizii. De asemenea, recurgerea la cele două noţiuni nediferenţiate între ele se datorează faptului că prin intermediul lor se dovedea că performanţa echipei este net superioară performanţei individuale sau chiar sumei performanţelor unui număr echivalent de persoane care lucrează individual.

Cu timpul însă, cei mai mulţi autori încearcă găsirea unor elemente diferenţiatoare şi, mai ales, postularea superiorităţii uneia în raport cu cealaltă. Roger Mucchielli (1975), care a publicat o carte referitoare la *Le travail en équipe* (*Munca în echipă*), arată în primele pagini că echipa de muncă este un grup primar tipic unde domină unitatea de

spirit, coeziunea, legături interumane, angajamentul personal, adeziunea membrilor la grup, cu care aceştia se identifică de altfel, convergenţa eforturilor pentru executarea unor sarcini, ceea ce va constitui o operă comună (Mucchielli, 1975, p. 9). Intuind însă că echipa de muncă nu poate fi suprapusă total peste grupul primar, Mucchielli se străduieşte să identifice o serie de note distinctive ale acesteia în raport cu grupul de muncă. Pentru a situa echipele de muncă pe continuumul confuz a ceea ce numim prin termenul de *grup*, el recurge la clasificarea grupurilor în funcţie de fazele/etapele de dezvoltare ale grupului. Desprinde, din această perspectivă, următoarele tipuri de grupuri : *grupuri nominale* sau *pseudogrupuri* constituite dintr-un conglomerat de persoane reunite de o autoritate externă ; *grupuri fuzionale* bazate pe încredere interpersonală ; *grupuri conflictuale* în care tensiunea este regula lor de existenţă ; *grupuri unitare* în care fiecare contribuie la soluţionarea problemelor sau la realizarea sarcinilor, în ele apartenenţa devenind angajament personal, iar sentimentul dominant reprezentându-l coresponsabilitatea în muncă. După Mucchielli, echipa de muncă s-ar situa în rândul grupurilor unitare. Referindu-se apoi la distincţia dintre grupurile centrate pe sarcină şi cele centrate pe ele însele, Mucchielli arată că echipele sunt egal sau echilibrat orientate şi spre sarcină, şi spre ele însele. În fine, echipele sunt *grupuri sensibile*, sensibilitatea unui grup fiind dată, pe de o parte, de vigilenţa lui, iar, pe de altă parte, de intensitatea reacţiei grupului la orice intervenţie externă asupra sarcinii şi asupra compoziţiei grupului. Membrii grupurilor sensibile manifestă loialitate faţă de grup, angajament personal, identificarea cu grupul (vezi Mucchielli, 1975, pp. 17-22). Ideea care se desprinde este aceea că echipa de muncă este ceva mai mult decât un simplu grup de muncă, ea fiind mai pregnant legată de intimitatea relaţiilor şi de nevoia de performanţă. De altfel, înaintea lui Mucchielli, un alt psiholog francez, Jean Maisonneuve, scria : „Echipa tinde să realizeze oriunde s-ar afla o mediere între două dorinţe umane fundamentale : dorinţa de eficacitate şi dorinţa de intimitate, de comunicare afectivă" (Maisonneuve, 1969a, p. 16). În acelaşi an, dar într-o altă lucrare (*La dynamique des groupes*), Maisonneuve nota că termenul de *echipă* evocă elanul, efortul colectiv, solidaritatea, uneori chiar o invocaţie magică, ceea ce determină folosirea lui la conjunctiv („trebuie să promovăm o adevărată echipă") (Maisonneuve, 1969b, p. 8).

Anii '80-'90 au adus noi precizări pe direcţia diferenţierii noţiunilor de *grup de muncă* şi *echipă de muncă*. Adair (1986) opina că echipa de muncă este ceva mai mult decât un grup de oameni care au un obiectiv comun, superioritatea ei provenind din faptul că aporturile individuale sunt considerate ca fiind complementare. El preciza că o echipă este bună, adică eficace, „dacă membrii săi pot să lucreze ca o echipă şi atunci când nu sunt împreună, contribuind mai degrabă la o succesiune de activităţi decât la o sarcină comună care necesită prezenţa lor într-un anumit loc şi într-un anumit moment de timp" (Adair, 1986, *apud* Cole, 2000, p. 96). Pentru cei mai mulţi autori, grupul de muncă este o colecţie de doi sau mai mulţi oameni care interacţionează unul cu celălalt împărţind câteva sarcini legate de un scop comun, interacţiunea şi interrelaţionarea distingând un grup de o simplă colecţie de oameni. Şi echipa de muncă este un grup de muncă, însă un tip aparte de grup de muncă, ea deţinând trei proprietăţi specifice : 1) acţiunea indivizilor este interdependentă şi coordonată ; 2) fiecare membru are un rol

particular specificat ; 3) există obiective şi scopuri comune (Baker, 1991, *apud* Spector, 2003, p. 292). O definire şi mai exactă a echipei de muncă o întâlnim la doi autori francezi. Ei notează că echipa de muncă este o regrupare formală care are o muncă specifică şi bine definită într-un spaţiu dat şi în care raporturile intermembri şi interechipe sunt în parte prescrise de organizaţie (Savoie, Mendès, 1993).

Patru sunt atributele considerate esenţiale pentru echipa de muncă : 1) existenţa unui sistem social perceput ca o entitate de membri şi de orice observator familiar cu acest sistem ; 2) sistemul social respectiv este complet, rolurile sale sunt diferenţiate şi interdependente în atingerea scopurilor ; 3) există una sau mai multe sarcini de îndeplinit pentru care sistemul este colectiv responsabil şi în funcţie de care se face evaluarea lui ; 4) sistemul acţionează într-un mediu care are aşteptări faţă de el şi faţă de care el are drepturi şi îndatoriri. Dintre acestea se pare că ultimele două atribute diferenţiază cel mai pregnant o echipă de muncă de un grup de muncă : este vorba despre existenţa drepturilor şi îndatoririlor în raport cu mediul şi despre responsabilitatea colectivă a rezultatelor generate (vezi Savoie, Brunet, 2000, pp. 174-175). Aceste două caracteristici împiedică transferarea integrală a datelor de cercetare din domeniul dinamicii grupurilor asupra echipelor de muncă (Ilgen, 1999).

Concluzia care se desprinde din majoritatea comentariilor făcute pe marginea distincţiei dintre grupul de muncă şi echipa de muncă este următoarea : *toate echipele de muncă sunt grupuri, dar nu toate grupurile sunt echipe de muncă*. Echipa de muncă este un tip particular de grup mic, alături de comitete, *task forces*, departamente şi consilii. Echipa este un grup, reciproca nefiind adevărată (Johnson, Johnson, 1994, p. 503).

Un grup constă din oameni care muncesc împreună, dar pot munci şi unul fără celălalt. O echipă este un grup de oameni care nu-şi pot face munca, cel puţin nu eficient, fără ceilalţi membri ai echipei lor (Spector, 2003, p. 292). Grupurile sunt definite de McShane şi Von Glinow ca fiind „ansambluri de persoane aflate într-o relaţie unificată". Din acest punct de vedere, toate echipele sunt grupuri pentru că au oameni cu relaţii unificate, dar nu toate grupurile sunt echipe – acestea din urmă conţin oameni care sunt ţinuţi împreună de interdependenţa lor şi de nevoia lor de a colabora pentru atingerea scopurilor comune (McShane, Von Glinow, 2000, p. 268).

Diferenţieri mai mult sau mai puţin asemănătoare între grupul şi echipa de muncă întâlnim şi la alţi autori (vezi Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997 ; Muchinsky, 2000 etc.). Un punct de vedere interesant formulează Katzenbach şi Smith (1994), care nu includ echipa în ansamblul generic constituit de grupurile de lucru. Pornind de la două axe (nivelul de eficienţă atins de echipă şi impactul asupra performanţei), cei doi autori stabilesc cinci tipuri de grupuri *versus* echipe : *grupul de lucru*, *pseudoechipa*, *echipa potenţială*, *echipa autentică*, *echipa de înaltă performanţă*. Primele două dovedesc acelaşi impact asupra performanţei dacă rezultatul lucrului este aproape de aceeaşi calitate ; echipa potenţială surclasează în privinţa eficacităţii grupul de lucru ; echipele autentice şi cele de înaltă performanţă se află pe o poziţie înaltă faţă de cele două axe. Ceea ce diferenţiază net echipele de muncă de grupul de muncă îl constituie natura rezultatului produs şi natura responsabilităţilor exercitate. „Un grup de lucru se sprijină înainte de toate pe contribuţiile individuale ale membrilor săi, a căror sumă conduce la

realizarea grupului. Dimpotrivă, o echipă tinde să amplifice colectiv impactul a ceea ce ar aduce fiecare membru dacă ar lucra singur, pentru a realiza ceea ce numim *un produs al lucrului colectiv*" (Katzenbach, Smith, 1994, pp. 88-89). Cei doi autori lasă să se înţeleagă că alegerea se face între a lucra în grup şi a adopta un demers de echipă.

Leroy punctează mai bine diferenţierile existente între grupele de muncă şi echipele de muncă, pe care le prezentăm în tabelul 8.1.

Tabelul 8.1. *Grupurile de muncă* versus *echipele de muncă*

Grupul de muncă	**Echipa de muncă**
• Liderul formal este desemnat.	• Funcţia de leadership şi responsabilităţile ce decurg din ea se împart şi se repartizează între membri.
• Adoptă obiectivul organizaţiei ca pe obiectivul lui în sine.	• Îşi precizează obiective specifice care îi conferă identitate şi devin sursă stimulatoare.
• Rezultatul provine din acumularea şi coordonarea rezultatelor fiecărei activităţi individuale.	• Rezultatul comun apare din amestecul activităţilor individuale şi colective.
• Membrii lui îşi asumă o responsabilitate strict individuală faţă de rezultatele particulare produse.	• Membrii ei exercită o responsabilitate comună sau împărţită asupra rezultatului final.
• Reuniunile lui sunt de scurtă durată şi conduse de liderul formal.	• Reuniunile sunt locul unde se discută, se decide, se lucrează în comun, se rezolvă activ problemele, fără presiunea timpului.
• Acordă membrilor săi roluri corespunzătoare calificărilor profesionale.	• Încurajează membrii să-şi asume roluri multiple şi diversificate.
• Recompensează şi recunoaşte contribuţiile individuale.	• Recunoaşte, recompensează şi celebrează mai frecvent şi cu mai multă bucurie, cu toţi membrii, succesele colective.

Mai importantă decât stăruirea asupra diferenţierilor dintre grupul de muncă şi echipa de muncă este sublinierea unei alte idei, şi anume aceea a *revigorării cercetărilor dedicate echipelor de muncă* ; „chiar dacă echipa de muncă reprezintă una dintre cele mai vechi tehnologii sociale de producţie şi, din acest punct de vedere, nu îmbracă nici un aspect revoluţionar, ea cunoaşte o înflorire substanţială a interesului şi atenţiei din partea cercetătorilor şi practicienilor în gestionarea resurselor umane" (Savoie, Brunet, 2000, p. 171). Cum s-ar putea explica un asemenea fapt ? Unii autori (Shea, Guzzo, 1987) cred că explicaţia ar fi importanţa crescută a echipelor în mediile de muncă. Alţi autori invocă nevoia de eficienţă : „Actualul entuziasm pentru munca în echipă în organizaţii reflectă o recunoaştere mai profundă, probabil neconştientizată, a faptului că acest mod de lucru oferă promisiunea unui progres mai rapid decât cel care poate fi obţinut prin acţiunea individuală sau printr-o abordare mecanicistă a muncii" (West, Borrill, Unsworth, 2001, p. 149). Nu trebuie pierdut din vedere nici un anumit motiv pragmatic, şi anume faptul că munca în echipă (sau în grup) este favorabilă atât pentru

organizaţie, cât şi pentru individ. Handy (1999) enumeră nu mai puţin de 10 motive care determină organizaţiile să utilizeze munca în echipe, grupuri, comitete (pentru distribuirea muncii ; pentru managementul şi controlul muncii ; pentru rezolvarea problemelor şi luarea deciziilor ; pentru procesarea informaţiilor ; pentru informare şi colectarea ideilor ; pentru testarea şi ratificarea deciziilor ; pentru coordonare şi legături ; pentru a creşte angajarea şi implicarea ; pentru negocierea şi rezolvarea conflictelor ; pentru a fructifica experienţa din trecut). La rândul lor, indivizii utilizează echipele, grupurile, comitetele pentru : a-şi satisface trebuinţele sociale de afiliere ; a-şi delimita propriul *self-concept* ; a obţine suport şi ajutor în îndeplinirea propriilor obiective ; distribuirea şi ajutorarea într-o activitate comună care poate fi realizarea unui produs, îndeplinirea unei sarcini, distracţie, susţinere, creaţie (Handy, 1999, pp. 151-152). Doi autori francezi susţineau recent că există cel puţin trei raţiuni care îi determină pe organizatori/manageri să construiască echipe de muncă : echipa de muncă ameliorează eficacitatea individuală a *membrilor* ei ; ameliorează eficacitatea *unităţilor* de producţie ; ameliorează eficacitatea globală a *organizaţiilor* (Trognon, Dessagne, 2003, pp. 349-354).

1.2. *Tipuri de grupuri şi echipe de muncă*

Cea mai veche şi mai răspândită clasificare a grupurilor de muncă prevede diferenţierea lor după gradul de formalizare şi structurare a relaţiilor dintre membri. Desprindem în acest sens *grupurile formale*, reglementate de norme, legi, regulamente stabilite oficial, şi *grupurile informale*, generate de relaţiile psihologice, intersubiective ce apar între membri. Primele sunt create de o autoritate, celelalte apar în timp ca urmare a preferinţelor socioafective pe care membrii le resimt unii faţă de alţii ; grupurile formale se mai numesc şi oficiale, iar cele informale, neoficiale. În literatura de specialitate sunt operate diferite subgrupări ale lor. Astfel, grupurile formale se divizează în *grupuri de comandă* (de conducere), sarcina lor constând în a coordona şi organiza activitatea altor oameni sau altor grupuri, şi *grupuri de sarcină* centrate pe realizarea sarcinilor încredinţate. Grupurile informale se subdivid în *grupuri de interese* şi *grupuri de prietenie*, factorul lor stimulator fiind uşor diferit – interesul ca element motivator, iar prietenia, cu nuanţa ei socioafectivă, simpatetică (vezi Greenberg, Baron, 1993, p. 269 ; Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, p. 202).

O altă clasificare a grupurilor de muncă, specifică pentru mediile organizaţionale, este cea propusă de Sayles (1958) pornind de la criteriul tipului de sistem de producţie (tehnologic). El stabileşte patru tipuri de grupuri de muncă, şi anume : *grupul apatic* (puţin performant, slab plătit, cu pregătirea insuficientă a membrilor, cu activităţi fără interacţiuni, fapt care generează lipsa de entuziasm şi de unitate internă a grupului ; nu există un lider clar definit) ; *grupul eratic* (cu membri ce au o slabă pregătire profesională, statute joase ; sarcinile sunt identice sau foarte asemănătoare între ele, munca este de cele mai multe ori de natură fizică ; interacţiunile dintre membri sunt confuze, imprevizibile, coeziunea ocazională ; conducătorii lor generează frecvent conflicte) ; *grupul strategic* (membrii lui sunt bine pregătiţi, bine plătiţi, ceea ce face ca ei să se simtă securizaţi ; sarcinile de muncă sunt individuale, dar cu un grad mare de interacţiune

între oameni ; grupul are o unitate internă, iar membrii lui sunt activi, influenţi, cu grad mare de participare) ; *grupul conservator* (este compus din lucrători înalt calificaţi, cu statut înalt ; se caracterizează prin operare individuală, dispersie mare în organizaţie, nivel scăzut de interacţiune, dar cu un puternic sentiment de identitate ; are un nivel rezonabil de unitate internă ; membrii lui tind să fie conservatori în negocieri, dar exercită o presiune puternică în direcţia realizării obiectivelor specifice) (vezi Sayles, 1958 ; Mullins, 1993, pp. 183-184). Nu este greu să desprindem din tipologia lui Sayles trei criterii conjugate : 1) nivelul ierarhic (de execuţie şi de conducere) ; 2) gradul de profesionalizare (munci necalificate şi munci calificate) ; 3) caracteristici distinctive ale grupului ca unitate psihosocială (frecvenţa interacţiunilor dintre membri, gradul de coeziune, conştientizarea sau nu a unităţii grupului etc.). Chiar dacă denumirile date celor patru categorii de grupuri de muncă sunt ciudate, clasificarea în sine ni se pare a fi interesantă.

În tabelul alăturat, pe care îl reproducem după Furnham, redăm într-o formă sintetică principalele diferenţieri existente între grupurile formale şi cele informale (vezi Furnham, 1997, p. 436).

Tabelul 8.2. *Grupuri formale şi grupuri informale*

	Grup informal	**Grup formal**
A. *Structura*		
a) Origine	Spontană	Planificată
b) Modalitate de a fi	Emoţională	Raţională
c) Caracteristici	Dinamică	Stabilă
B. *Terminologia poziţiei*	Rol	Post
C. *Scopurile*	Satisfacţia membrilor	Profitabilitate sau serviciile către societate
D. *Influenţa*		
a) Bază	Personalitate	Poziţie
b) Tip	Putere	Autoritate
c) Curgere	De jos în sus	De sus în jos
E. *Mecanisme de control*	Sancţiune fizică sau socială (norme)	Ameninţarea de a fi concediat sau retrogradat
F. *Comunicare*		
a) Canale	Tip ciorchine	Canale formale
b) Reţele	Slab definite, intersectează canalele obişnuite	Bine definite, urmează liniile formale
G. *Cartare*	Sociogramă	Organigramă (hartă organizaţională)
H. *Diverse*		
a) Indivizi incluşi	Numai cei „acceptabili”	Toţi indivizii din grupul de muncă

	Grup formal	Grup informal
b) Relaţii interpersonale	Apar spontan	Prescrise prin fişa postului
c) Rolul liderului	Rezultă din relaţionarea dintre membri	Atribuit de către organizaţie
d) Baza pentru interacţiune	Statutul caracteristicilor personale	Poziţie sau atribuţii funcţionale
e) Baza ataşamentului	Coezivitate	Loialitate

Considerarea culturii organizaţionale oferă prilejul propunerii unor noi tipologii ale grupurilor de muncă. Allcorn (1989) desprindea patru tipuri de grupuri (*omogenizate*, *instituţionalizate*, *autocrate*, *intenţionale*), primele trei intrând în ceea ce autorul numea *grupuri ofensive*, iar ultimul, în *grupurile nonofensive*. După Allcorn, grupurile ofensive sunt cele care oferă protecţie şi apărări colective sau individuale împotriva anxietăţii care rezultă din apartenenţa la grup, în timp ce grupurile nonofensive sunt considerate ca fiind dezirabile la locul de muncă, ele caracterizându-se prin participarea membrilor lor într-o manieră nonofensivă.

Clasificările mai recente ale grupurilor de muncă le reiau sub o formă sau alta pe cele vechi, adăugând noi varietăţi de grupuri, dar care sunt, de fapt, particularizări ale celor prezentate mai înainte. Astfel, Mullins (1993) vorbeşte despre *grupurile de sarcină* şi cele *tehnologice*, grupurile *manageriale* sau de luare a *deciziilor*.

La fel de variată este şi tipologia echipelor de muncă. Două dintre tipologii ne reţin în mod deosebit atenţia, mai întâi pentru că ele sunt specifice mediilor organizaţionale, apoi pentru că, sub o formă sau alta, ele vor fi preluate şi continuate de alţi autori.

O primă tipologie este cea propusă de Larson şi La Fasto (1989), în *echipe de rezolvare a problemelor*, *de creaţie* şi *tactice*. Primele sunt formate atunci când organizaţia se confruntă cu o problemă şi aceasta trebuie soluţionată cât mai curând şi cât mai economic. Sarcina lor constă în a găsi şi oferi alternative de soluţii dintre care organizaţia s-o reţină pe cea mai fezabilă. Echipele de creaţie sunt relativ asemănătoare cu cele de rezolvare a problemelor, numai că, spre deosebire de acestea, sunt centrate pe descoperirea noului, deci nu a oricăror soluţii, ci a celor originale. Echipele tactice au ca sarcină executarea unor planuri bine definite. Pentru a se putea ajunge la realizarea acestui obiectiv, sarcinile trebuie să fie bine definite, iar rolurile să nu implice nici o ambiguitate. Cele trei tipuri de echipe de muncă se diferenţiază între ele prin specificul produsului realizat (unele furnizând soluţii rutiniere, altele originale, creatoare), ca şi prin gradul de implicare în materializarea soluţiilor propuse (unele doar gândesc sau creează soluţiile, celelalte se implică direct în transpunerea lor în practică).

O altă tipologie a echipelor de muncă este inspirată din criteriul considerat de unii autori ca fiind esenţial în creşterea performanţelor muncii. Levine şi Moreland (1990) erau de părere că *gradul de abilitare* a membrilor echipei de muncă – abilitarea fiind văzută ca integrarea dintre autonomie şi putere – reprezintă un asemenea criteriu fundamental pe baza căruia putem explica performanţele mai înalte sau mai scăzute ale echipelor de muncă. Sundstrom şi colaboratorii săi (1990), luând în considerare gradul

de abilitare a echipelor de muncă, au desprins patru tipuri de echipe : *tradiţionale*, *consultative*, *ad-hoc*, *semiautonome*. Echipele de muncă tradiţionale sunt construite de un superior la care ceilalţi membri se raportează individual ; ca urmare, relaţiile dintre membri (egali) sunt sporadice ; de asemenea, între aceştia nu prea există interacţiuni în vederea realizării obiectivelor comune (dacă acestea sunt prezente). Echipele consultative de muncă, pentru care exemplul tipic îl constituie cercurile de calitate, sunt dotate cu puterea recomandării soluţiilor la problemele organizaţionale, mai ales cele tehnice. Soluţiile lor sunt aduse la cunoştinţa forurilor ierarhice care le analizează, le reţin sau le resping. Echipele de muncă *ad-hoc* sunt cele constituite pe loc atunci când apare necesitatea soluţionării unor probleme, ele având putere de decizie, evident, în limitele unui mandat strict determinat de timp. Ele îşi stabilesc singure modul de organizare în vederea soluţionării problemelor încredinţate. Echipele de muncă semiautonome sunt constituite din membri interdependenţi şi colectiv responsabili de planificarea, execuţia şi controlul muncii, ele fiind asistate de un coordonator care asigură legătura cu organizaţia. Echipele sunt răspunzătoare de rezultatele lor. Observăm că cele două criterii – gradul de autonomie şi gradul de putere a membrilor echipei şi a echipei în totalitatea ei – cresc pe măsură ce urcăm de la echipele tradiţionale, care în mod impropriu sunt numite echipe, până la echipele semiautonome, incluse în mod veritabil în structurile organizaţionale decizionale. Apoi, în timp ce echipele tradiţionale sunt prin excelenţă echipe de execuţie, deci neincluse în structurile ierarhic-lineare ale organizaţiei, cele consultative, deşi nu sunt integrate în structura ierarhic-lineară a organizaţiei, trebuie să respecte un protocol standardizat al rezolvării problemelor. Cât priveşte echipele *ad-hoc*, acestea sunt incluse în aşa-numitele structuri matriceale, situându-se la marginea liniei ierarhice, riscând, de aceea, ca produsele lor să nu fie luate în considerare de conducerea organizaţiei.

În locul noţiunii de *echipe semiautonome*, unii autori preferă termenii de *echipe autoconduse*, *autodirijate*, *autodeterminate*, uneori cu utilizarea interşanjabilă a tuturor acestor noţiuni, alteori cu precizarea unor diferenţieri existente între ele. De exemplu, echipele autodeterminate (*self-designed*) sunt responsabile de definirea lor în calitate de echipe de muncă, ele aleg sarcinile ce urmează a fi îndeplinite şi decid modul de îndeplinire. Echipele autoconduse (*self-managed*) îşi aleg conducătorii, îndeplinesc sarcinile încredinţate, dar sunt autonome în ceea ce priveşte organizarea muncii. Sunt şi autori care asimilează autonomia cu ceea ce se numeşte „îmbogăţirea" sau „lărgirea" muncii. De exemplu, când o echipă de muncă integrează în funcţiile sale pe cele de suport (întreţinere, recepţie, expediţie), devine dependentă faţă de alte echipe, ceea ce face ca ea să fie considerată semiautonomă, chiar dacă este condusă de un superior imediat (vezi Savoie, Brunet, 2000, pp. 175-176).

Arătam ceva mai sus că alţi autori reiau în mare parte tipologiile prezentate până acum. Daft (1994) se referă la echipele autodirijate ; Lemoine (1995) arată că o serie de noi sarcini, cum ar fi cele de participare la elaborarea scopurilor, deciderea obiectivelor de producţie, găsirea modalităţilor de corelare între aşteptările individuale şi scopurile colective, generează noi tipuri de echipe de muncă ; McShane şi Von Glinow (2000)

enumeră echipele bazate pe structuri organizatorice, cele de autoconducere, cercurile de calitate, chiar aşa-numitele echipe virtuale, dar care îşi pierd în mare parte caracterul de intimitate.

Simpla enumerare a tipurilor de grupuri şi echipe de muncă a evidenţiat, implicit, şi o serie de caracteristici ale acestora. Considerăm însă că o caracterizare psihosocială mai amplă a lor se impune cu necesitate. Deşi nu renunţăm la ideea diferenţierilor existente între grupurile de muncă şi echipele de muncă, vom opta în continuare pentru conceptul de *grup de muncă*, noţiune cu o mai mare frecvenţă de utilizare în literatura psihosocială şi psihoorganizaţională.

1.3. *Caracterizarea psihosocială a grupului de muncă*

După părerea noastră, orice asociaţie de persoane, pentru a fi sau deveni un grup mic, trebuie să îndeplinească cinci condiţii : 1) să dispună de un număr oarecare de membri ; 2) între aceştia să se stabilească o minimă interacţiune, relaţiile dintre ei fiind directe, deci de tipul „*face to face*" ; 3) interacţiunea membrilor să fie centrată pe realizarea unor activităţi sau scopuri comune ; 4) să existe o minimă articulare între statusurile şi rolurile membrilor, deci o structură psihosocială ; 5) să existe o anumită compoziţie, derivată din caracteristicile membrilor. Aceşti parametri, strâns legaţi unii cu alţii şi derivând practic unii din alţii, îi considerăm ca fiind esenţiali, definitorii pentru un grup mic. O serie de alte caracteristici ale grupurilor mici sunt o consecinţă directă a funcţionării într-un fel sau altul a acestora. De exemplu, un grup poate fi coeziv sau dezbinat, în funcţie de tipurile de interacţiuni sau structuri care se stabilesc între membrii grupului ; la fel, el poate fi permeabil sau nu, conformist sau deviaţionist, în funcţie de compoziţia şi caracteristicile membrilor şi grupului în întregime, stabilite în urma interacţiunii acestora ; poate fi sau nu caracterizat prin ton hedonic, în funcţie de particularităţile relaţiilor afective din cadrul lui. Cele cinci caracteristici sunt deci definitorii pentru grupul mic, absenţa uneia dintre ele ducând la destrămarea grupului, la prezenţa doar a unei situaţii colective, a unei asociaţii întâmplătoare de persoane, a unor categorii statistice etc., dar nu a unor grupuri.

Consecvenţi unei concepţii expuse într-o altă lucrare (vezi Zlate, 1972, pp. 58 şi urm.), considerăm că *cei cinci parametri funcţionează în planuri diferite*. Este vorba, în primul rând, despre un *plan general*, ei fiind întâlniţi la nivelul tuturor grupurilor mici, indiferent de natura lor. Într-adevăr, nu putem vorbi despre existenţa unui grup mic fără existenţa unui număr restrâns de persoane, a unei interacţiuni între ele, a unui scop comun etc. La acest nivel, cei cinci parametri sunt „dezgoliţi" de anumite conţinuturi şi particularităţi ale lor, urmând a fi consideraţi independent de natura grupurilor. De îndată însă ce ne gândim nu la grupul mic în general, ci la diferite tipuri de grupuri mici, deci de îndată ce coborâm la un nivel mai particular, cei cinci parametri capătă o serie de particularităţi, o coloratură specifică. De exemplu, unul va fi scopul grupului de joacă sau distracţie, altul cel al grupului şcolar sau de muncă ; într-un fel se va realiza interacţiunea membrilor într-un grup sportiv, şi în altul în unul militar sau politic ; una va fi compoziţia grupurilor artistice, alta cea a grupurilor familiale. Dacă am coborî la

un nivel şi mai particular, la cel al fiecărui grup în parte, practic la nivel individual, vom constata că cei cinci parametri capătă particularităţi cu totul noi şi specifice, diferenţiind mult grupurile între ele. De exemplu, grupul de muncă „x” are un anumit scop (să producă, să spunem, obiecte din mase plastice), spre deosebire de grupul „y”, care are un altul (să producă fontă, oţel etc.), ceea ce antrenează după sine diferite tipuri de interacţiuni, structuri de statute şi roluri şi, mai ales, fenomene psihosociale grupale specifice. La fel, într-un grup şcolar (clasa x), interacţiunea dintre profesor şi elev are anumite particularităţi, spre deosebire de altul (clasa y) în care ea capătă alte particularităţi. De data aceasta, cei cinci parametri se individualizează, se pătrund şi mai mult de particularităţile situaţiei concrete în care acţionează un grup sau altul.

Funcţionarea parametrilor definitorii ai unui grup în planuri diferite face ca grupurile să se asemene şi să se deosebească, în acelaşi timp, între ele. Se aseamănă prin intermediul planului general, se diferenţiază prin planurile particular şi individual. Din perspectiva problematicii noastre, ne va interesa, desigur, planul particular. Sarcina noastră constă în a arăta cum anume se particularizează caracteristicile generale ale grupurilor la nivelul grupurilor de muncă. Analiza fiecărui parametru în parte o facem cu un dublu scop : în primul rând, pentru a contura specificul grupurilor de muncă ; în al doilea rând, pentru a evidenţia problematica psihosocială a acestora.

1) *Numărul de membri* ai grupurilor de muncă permite încadrarea lor în categoria grupurilor mici. După cum este cunoscut, grupurile mici presupun ca limită inferioară prezenţa a doi-trei membri, iar ca limită superioară, prezenţa a 40-50 de membri sau chiar a 80 de membri. Dacă ne gândim la câteva tipuri de grupuri, vom observa că ele se înscriu, din punctul de vedere al numărului de membri pe care îi conţin, fie în limita inferioară, fie în cea mijlocie, fie în cea superioară. Astfel, grupul de joacă sau distracţie cuprinde, de regulă, un număr mic de membri (de la 4-5 la 10-12) ; grupul şcolar – un număr mijlociu ; un grup militar, politic sau religios – un număr relativ mare de membri. Cât priveşte grupul de muncă, registrul de evoluţie a numărului de membri este foarte mare, el putând să înceapă cu câţiva membri (2-3) şi să ajungă până la un număr relativ mare (70-80). Aşadar, dacă la alte tipuri de grupuri limitele între care poate varia numărul de membri sunt oarecum bine definite, la grupurile de muncă ele sunt nedefinite, foarte extinse. Numărul de elevi ai unei clase şcolare poate varia între 25 şi 40 de elevi, cel al unui grup de studenţi între 20 şi 30, în timp ce cel al unui grup de muncă poate începe cu câţiva membri şi termina cu câteva duzini. Dacă unele grupuri, cum sunt cele şcolare şi studenţeşti, nu pot funcţiona cu un număr foarte mic, de 3-5 membri, dar nici cu un număr foarte mare, de 50-60 de membri, un asemenea lucru este posibil în cazul grupurilor de muncă. O astfel de particularitate a grupului de muncă nu rămâne, desigur, fără repercusiuni pe plan psihosocial. Ea poate avea efecte atât pozitive, cât şi negative. Literatura de specialitate conţine suficient de multe date referitoare la avantajele şi dezavantajele grupurilor nici mult prea „mici”, nici mult prea „mari”.

În grupurile cu un număr restrâns de membri, predominante sunt relaţiile psihologice, afective, de prietenie, de preţuire şi simpatie reciprocă. Membrii acestor grupuri se cunosc bine unii pe alţii din toate punctele de vedere, au încredere unii în alţii, se

stimează reciproc. Relaţiile dintre ei sunt directe, faţă în faţă, fără a fi nevoie de intermediari. Toate aceste caracteristici atrag după ele o serie de efecte pozitive. Printre acestea am putea enumera : participarea în egală măsură a membrilor grupului la realizarea sarcinilor ; influenţa directă a unui membru asupra altuia, ca şi asupra grupului în întregime este foarte mare ; eficienţa grupului este decisă de valoarea personală a fiecăruia dintre participanţi ; lipsesc barierele psihologice, ceea ce favorizează adresarea directă a membrilor grupurilor între ei şi constituirea chiar a unui grup de „egali" ; între membrii grupului şi conducătorul acestuia distanţele afective, psihologice, uneori şi sociale sunt, de regulă, foarte mici, practic neglijabile.

Mărimea redusă a grupului are repercusiuni şi asupra satisfacţiei membrilor. S-a constatat că membrii unui grup sunt sau se simt mult mai satisfăcuţi în cadrul grupurilor cu un număr redus de persoane, ceea ce îi determină să prefere grupurile formate din 5-6 persoane. De asemenea, în cadrul acestor grupuri, dat fiind faptul că munca unui membru este mai direct dependentă de cea a altuia, scade şi coeficientul de absenteism. În grupurile mici se munceşte nu doar pentru bani, ci şi pentru plăcerea de a fi alături de altul.

Fenomenele psihosociale care apar în interiorul grupului restrâns sunt puternice, cu intensitate şi eficienţă mari, în schimb extensia lor este relativ mică, pentru că afectează doar câteva persoane (2-3-5, câte cuprinde grupul). În aceste condiţii, unele fenomene psihosociale, cum ar fi îndeosebi atitudinile, opiniile, mentalităţile, comunicarea în grup, moralul grupului, pot fi mult mai uşor „manevrate" de către psiholog sau de către factorii de decizie.

Pe lângă aceste efecte pozitive, grupurile mult prea mici au şi unele efecte negative. Unul dintre acestea provine din gradul mare de intimitate care există între membrii grupului, din relaţiile afective mult prea strânse şi constă în subiectivitatea crescută a membrilor în aprecierea lor şi a faptelor săvârşite ; cu alte cuvinte, în aceste grupuri se creează posibilitatea ca relaţiile dintre membri să fie dominate imperios de afectivitate şi mult mai puţin de raţionalitate.

În grupurile mici cu un număr mai mare de membri, predominante devin relaţiile sociale obiective, iar cele psihologice trec pe plan secund. O pondere crescută au relaţiile formale, oficiale, de „serviciu" între membrii grupului, a căror cunoaştere reciprocă este mai superficială, deşi există. În aceste grupuri, ca fenomene pozitive putem semnala : deplasarea accentului de pe subiectiv spre criterii mult mai obiective de apreciere a membrilor şi evenimentelor ; extensia mai mare a fenomenelor psihosociale, ceea ce permite ca ele să fie controlate de o masă mai mare de indivizi sau să se constituie, uneori, un puternic „spirit de grup".

Fenomenele negative care apar în grupurile cu un număr relativ crescut de membri le întrec pe cele pozitive atât ca număr, cât şi calitativ. Principalul fenomen pe care îl constatăm este diviziunea grupului în mai multe subgrupuri, între care pot apărea dezbinări, tensiuni, conflicte, care duc în final la slăbirea coeziunii grupului în ansamblul său. Subgrupurile respective nu rămân independente unele faţă de altele ; dimpotrivă, ele se pot structura pe niveluri, se pot ierarhiza după o multitudine de criterii, printre care cel al prestigiului social sau profesional devine predominant. Aceasta permite ca unele grupuri să se considere superioare altora, să le domine. La rândul lor, cele cotate

ca fiind inferioare îşi iau măsuri de „apărare”, „se revoltă”. Este clar că, în astfel de situaţii, conflictul poate izbucni foarte lesne. Să ne amintim faptul descris de Mayo în experimentul său cu cei 14 muncitori ; în acel atelier se constituiseră două subgrupuri de cablori : cei ce lucrau cu conectori, consideraţi a fi, după o normă a grupului, superiori, şi cei ce lucrau cu selectori, consideraţi a fi inferiori primilor, între care cu timpul s-a instituit un conflict surd cu repercusiuni asupra productivităţii muncii. De asemenea, în grupurile cu un număr relativ mare de membri se favorizează apariţia distanţelor şi barierelor sociale şi psihologice. Uneori, relaţiile încep să capete caracter „mediat”, apariţia intermediarului, a aşa-numitelor „verigi de legătură” atrăgând după sine nenumărate fenomene negative, cum ar fi, îndeosebi, deformarea informaţiilor. În aceste grupuri, influenţa directă scade în favoarea celei colective ; apare chiar posibilitatea ca unul să muncească mai puţin şi altul mai mult. S-a constatat şi faptul că în astfel de grupuri coeficientul de absenteism şi accidente a fost de trei-patru ori mai mare decât în grupurile formate dintr-un număr redus de persoane.

Fenomenele psihosociale din grupurile relativ mari sunt mult mai puternice şi extinse decât cele din grupurile restrânse, dat fiind că afectează un număr mai mare de membri, dar şi mult mai variate şi diferenţiate, ceea ce face ca stăpânirea, mânuirea, schimbarea lor să devină mult mai dificile. Atitudinile şi opiniile sunt atât de diferenţiate între ele încât a găsi o linie de mijloc, acceptabilă pentru toţi membrii grupului, devine într-adevăr o problemă dificilă.

Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992, p. 323) prezintă într-un tabel sintetic principalele efecte posibile ale mărimii grupului asupra conducerii, membrilor şi proceselor de grup (vezi tabelul 8.3).

Tabelul 8.3. *Efectele posibile ale mărimii grupului*

Categoria/Dimensiunea	**Mărimea grupului**		
	2-7 membri	*8-12 membri*	*13-16 membri*
• ***Conducerea*** 1. Cerinţele asupra liderului	Scăzută	Moderată	Înaltă
2. Diferenţele dintre lider şi membrii grupului	Scăzută	Scăzută spre moderată	Moderată spre înaltă
3. Direcţia dată de lider	Scăzută	Scăzută spre moderată	Moderată spre înaltă
• ***Membrii*** 4. Tolerarea direcţiei date de lider	Scăzută spre ridicată	Moderată spre înaltă	Înaltă
5. Dominarea interacţiunilor din grup de către anumiţi membri ai săi	Scăzută	Moderată spre înaltă	Înaltă
6. Inhibarea implicării active la membrii obişnuiţi ai grupului	Scăzută	Moderată	Înaltă

Categoria/Dimensiunea	Mărimea grupului		
	2-7 membri	*8-12 membri*	*13-16 membri*
• ***Procese de grup*** 7. Formalizarea regulilor şi procedurilor	Scăzută	Scăzută spre moderată	Moderată spre înaltă
8. Timpul necesar pentru ajungerea la o decizie finală	Scăzută spre moderată	Moderată	Moderată spre înaltă
9. Tendinţa de formare a subgru-purilor în interiorul grupului mare	Scăzută	Moderată spre înaltă	Înaltă

Iată deci că atât grupurile mici, cu membri puţini, cât şi cele cu membri mai mulţi, pe lângă efectele pozitive, înregistrează şi nenumărate efecte şi fenomene negative. Tocmai de aceea problema *întinderii lor optime* devine esenţială pentru organizaţii. Din punct de vedere organizaţional, în stabilirea numărului de membri care urmează să formeze un grup de muncă ar trebui să se ţină seama de două aspecte : pe de o parte, de necesităţile impuse de activitatea respectivă, de sarcinile concrete de muncă şi, pe de altă parte, de fenomenele negative care pot să apară într-un caz sau altul. Dacă un loc de muncă necesită gruparea a trei persoane, desigur că îngrămădirea în acel loc a şase sau şapte persoane ar fi contraindicată, la fel cum, dacă un loc de muncă necesită gruparea a 20 de persoane, iar el conţine doar 15, activitatea lui s-ar putea solda cu eşec. Dacă însă constatăm că într-un grup de trei persoane apar fenomene pronunţat negative, cum ar fi subiectivismul exagerat al membrilor, uniformitatea şi rigiditatea atitudinilor etc., atunci s-ar putea ca adăugarea unui al patrulea membru să contracareze astfel de fenomene. Când grupul este prea mare şi constatăm dividerea lui în mai multe subgrupuri între care foarte probabil că există sau se vor stabili în curând conflicte, atunci *oficializarea* acestor subgrupuri ar putea crea condiţii optime pentru înlăturarea conflictelor. Măsurile organizaţionale trebuie luate deci în concordanţă cu particularităţile concrete ale situaţiei de muncă, cu ceea ce este probabil util la un moment dat organizaţiei, chiar dacă aceasta ar fi nevoită să facă eforturi de alt ordin (financiar, să spunem), mai mari. Astfel de măsuri organizaţionale psihosociale ar putea avea efecte care să compenseze eforturile făcute. Mai mult decât atât, aplicate cu grijă şi competenţă, ele ar putea aduce beneficii materiale organizaţiei, fără a mai vorbi despre climatul psihologic favorabil pe care îl creează.

2) Simpla prezenţă a mai multor oameni la un loc nu este suficientă pentru a se putea vorbi despre existenţa unui grup mic. Pentru a se constitui un astfel de grup, este necesar ca oamenii respectivi să intre în *interacţiune* unii cu alţii. În grupurile de muncă, interacţiunea membrilor capătă o serie de particularităţi. Astfel, ea este centrată şi orientată spre realizarea scopului productiv, căpătând, de aceea, un caracter de subordonare directă faţă de normele şi regulile funcţionale ale grupului de muncă, subordonat la rândul lui procesului tehnologic.

La fel ca în alte tipuri de grupuri, interacţiunea membrilor se realizează la mai multe niveluri şi cu mijloace diferite. Întâlnim nivelul orizontal (între membrii aceluiaşi grup, de la egal la egal) şi nivelul vertical (între membrii grupului şi conducerea acestuia, între conducător şi subordonat, dar şi între diferitele grupuri plasate la niveluri ierarhice diferite în piramida organizaţională). Numai că în grupurile de muncă, spre deosebire de cele şcolare, de exemplu, conducătorul grupului este unul dintre membrii acestuia, el fiind, de regulă, sugerat, preferat de grup, şi nu impus din afară. În grupurile de muncă apar şi funcţionează relaţii de autoritate, numai că desemnarea şefului, a liderului formal este mai direct controlată de membrii grupului, spre deosebire de grupurile şcolare sau militare, unde elevii sunt „predaţi" pur şi simplu anumitor profesori, militari, conducătorilor lor, care nu pot fi schimbaţi la dorinţa şcolarilor sau a militarilor. Or, într-un grup de muncă, membrii grupului pot manifesta un astfel de comportament faţă de lider care să ducă la înlocuirea lui. În unele grupuri, interacţiunea membrilor are deseori un caracter unilateral, manifestându-se doar într-un singur sens. În grupurile şcolare, de exemplu, interacţiunea de la profesor la elev (deci de la lider la subordonat) este predominantă, sensul ei de manifestare fiind explicit, în timp ce interacţiunea de la elev la profesor este adeseori neglijată, sensul ei de manifestare fiind implicit. Spre deosebire de aceste grupuri, în grupurile de muncă interacţiunea este explicită în ambele sensuri, de la superior la subordonat şi invers.

Tot pornind de la parametrul „interacţiunii membrilor", constatăm că fizionomia grupului de muncă depinde în mai mare măsură de particularităţile interne ale grupului, deci de interacţiunea participanţilor, şi mai puţin de cele ale liderului. Fizionomia grupului-clasă depinde foarte mult de particularităţile liderului, deci ale corpului de profesori care predau la clasa respectivă, deoarece profesorul este o persoană mai în vârstă, cu mai multă experienţă şi autoritate, ceea ce favorizează luarea lui drept model. În grupul de muncă, un asemenea fenomen este mai rar întâlnit.

Interacţiunea dintre membrii unui grup depinde atât de întinderea lui (deci de numărul de membri), cât şi de particularităţile pe care acesta le deţine la un moment dat. Într-un grup de o pereche avem două relaţii posibile (a ↔ b) ; adăugarea unui al treilea membru face ca numărul relaţiilor să crească la şase, când persoanele se raportează una la alta (a ↔ b ; a ↔ c b ↔ c). Dar cele trei persoane se pot grupa între ele, dând naştere la subgrupuri, între care se pot stabili alte şase relaţii (a ↔ b, c ; b ↔ a, c ; c ↔ a, b). Adăugarea unei a patra persoane duce la creşterea numărului de combinaţii posibile la 24. Cum arătam însă, interacţiunea depinde şi de particularităţile grupului : într-un grup mai stabil, relaţiile vor funcţiona într-o manieră rutinieră, în timp ce, în grupurile dinamice, ele vor fi mai vii, mai nuanţate. Desigur că aceste date generale sunt valabile şi pentru grupurile de muncă, de aceea le-am şi amintit.

În grupurile de muncă, interacţiunile curente, imediate au o mare importanţă, deoarece ele se leagă direct de randamentul muncii. O ceartă între doi membri ai grupului poate influenţa atât randamentul personal al celor doi, cât şi al grupului. Aşadar, efectul interacţiunii este imediat. În alte grupuri, cum ar fi cele şcolare, interacţiunile actuale au mai puţine efecte imediate, constatabile „pe loc", sau, oricum, acestea nu sunt chiar atât de importante ; în schimb, ele pot avea urmări târzii, îndepărtate,

în planul personalităţii copiilor. Aşadar, dacă într-un caz efectele interacţiunilor de un tip sau altul sunt imediate, constatabile şi, mai ales, previzibile, în celălalt ele sunt îndepărtate, mai puţin constatabile şi previzibile. Această particularitate permite ca în grupurile de muncă diferitele tipuri de interacţiune dintre membri să fie mai uşor manevrate şi mai ales subordonate realizării eficiente a activităţii fundamentale a grupului : producţia.

Cea mai spectaculoasă dinamică a interacţiunilor dintre membrii grupurilor de muncă este determinată de statutele şi rolurile deţinute de aceştia şi, mai ales, de expectaţiile de rol pe care fiecare le manifestă în raport cu ceilalţi. Când o persoană deţine mai multe roluri, între cerinţele acestora pot apărea nepotriviri, chiar incompatibilităţi, fapt care generează *conflicte inter-roluri*. De exemplu, cazul prieteniei dintre un şef şi un subordonat : când şeful trebuie să-şi exercite rolul de şef (să fie dur), se poate intra în conflict cu rolul de prieten faţă de acesta din urmă (potrivit căruia ar trebui să fie mai înţelegător). Satisfacerea prerogativelor ambelor roluri poate fi extrem de dificilă. Când o persoană deţine un singur rol, dar ceilalţi membri ai grupului manifestă expectaţii diferite faţă de acel rol, apar *conflicte intra-rol*. De pildă, dacă unii (coechipierii) se aşteaptă ca şeful să fie mai loial grupului, iar alţii (şefii ierarhici) se aşteaptă ca şeful respectiv să fie loial organizaţiei, atunci vor intra în funcţiune conflictele intra-rol (vezi figura 8.1).

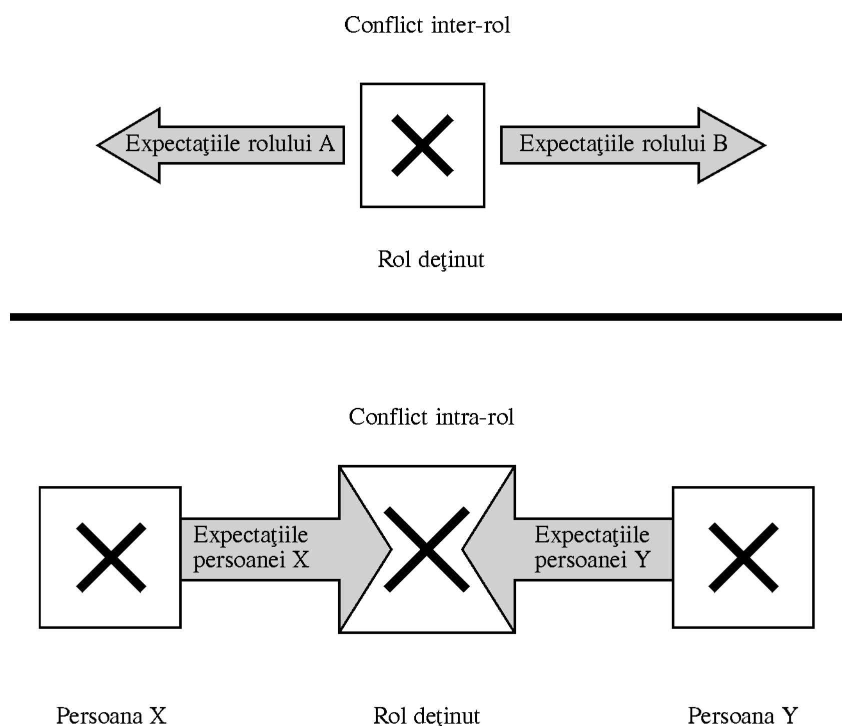


Figura 8.1. *Conflicte inter-roluri şi intra-roluri*

Printre consecinţele negative ale conflictelor de rol se enumeră : insatisfacţia la locul de muncă ; performanţele scăzute la nivelul grupului ; respingerea celorlalţi membri ai grupului. Într-o cercetare s-a arătat că, pe cât era mai mare dezacordul între managerii şi subordonaţii lor cu privire la aşteptările de rol ale subordonaţilor, pe atât trăiau subordonaţii un stres mai mare şi nesiguranţă cu privire la posibilităţile de promovare (Greenberg, Baron, 1993, p. 281).

3) Grupurile se diferenţiază cel mai pregnant între ele prin intermediul *scopului* şi al *activităţii fundamentale* pe care o desfăşoară. Specificitatea scopurilor grupurilor de muncă provine din aceea că ele sunt orientate şi centrate pe obiect. Scopul este, înainte de toate, *productiv*, *economic*, el constă în producerea unor bunuri (fie materiale, fie ideale) sau a unor servicii utile pentru membrii societăţii. În grupurile şcolare, scopurile sunt centrate pe subiecţi, pe înşişi membrii grupului care urmează să fie formaţi ; este vorba deci despre prezenţa unor scopuri *formative*, prin intermediul cărora se urmăreşte modificarea personalităţii celor grupaţi ; în grupurile de joacă sau de distracţii, scopul este *recreativ* ; în cele militare, el este *combativ* ; în cele politice, pregnant *persuasiv* etc. O altă particularitate a scopului provine din faptul că în grupurile de muncă el nu poate fi realizat de indivizi izolaţi, ci numai de indivizi care cooperează între ei, aceasta deoarece însăşi activitatea pe care o efectuează presupune o serie de relaţii funcţionale între membri – cu alte cuvinte, diviziunea muncii, potrivit căreia unul execută o operaţie, iar altul altă operaţie. În grupurile şcolare, de exemplu, o astfel de diviziune a muncii nu este întâlnită, fiecare şcolar trebuind să îndeplinească absolut toate operaţiile pentru a putea ajunge la realizarea scopului final.

Ca în orice grup, şi în grupurile de muncă întâlnim câteva categorii de scopuri : cele *intranzitive* sau finale, care se referă la obiectivul economic, productiv al organizaţiei respective ; cele *tranzitive*, care capătă cel mai adesea un caracter momentan şi parţial, cum ar fi luarea unor decizii, întocmirea unor rapoarte, discutarea unor probleme ivite la un moment dat în grup ; o altă categorie le cuprinde pe cele de *sarcini*, provenite dintr-o decizie a conducătorilor în legătură cu o nouă repartizare a sarcinilor în grup sau în îndeplinirea unor activităţi ale grupului, şi pe cele de *menţinere*, referitoare la asigurarea atmosferei socioafective, a condiţiilor psihologice favorabile în grup. În fine, dintr-o altă perspectivă, scopurile ar putea fi clasificate în *individuale*, cele care răspund unor nevoi strict individuale, şi *de grup* – răspund unor nevoi ale întregului grup. Specificul grupurilor de muncă provine tocmai din modalităţile concrete de mânuire a tuturor acestor tipuri de scopuri. Între ele putem sesiza existenţa unor raporturi de concordanţă, de susţinere reciprocă, aceasta fiind, de altfel, situaţia firească şi optimă, dar putem întâlni şi raporturi de noncoincidenţă, de ignorare a unora de către altele, de conflicte sau de acţiune paralelă a lor. Astfel, uneori, scopurile de menţinere sunt sacrificate în favoarea celor de sarcină, organizaţia fiind mai mult interesată de producţie şi mai puţin de atmosfera grupului, de condiţiile psihologice care există în el. De asemenea, sunt cazuri când între scopul individual şi cel de grup nu există armonie, ceea ce favorizează apariţia unor conflicte între grup şi un membru al său. Grupurile de muncă sunt mai direct şi mai masiv supuse apariţiei şi funcţionării, în cadrul lor, a

acestor „conflicte de scop” decât alte grupuri. În aceste condiţii, sarcina psihologului este aceea de a le evita pe cât posibil.

Scopul este cel care asigură un caracter mai mobil sau, dimpotrivă, mai stabil grupurilor. Spre deosebire de alte grupuri care persistă după realizarea unor scopuri, unele grupuri de muncă se desfac de îndată ce scopul propus a fost atins. Un grup constituit pentru a repara drumurile se desface de îndată ce această sarcină a fost îndeplinită. Un grup şcolar nu se desface, de regulă, după terminarea unui an de învăţământ, ci numai la anumite intervale bine stabilite. Tot în cadrul acestor grupuri din urmă, prezenţa la şcoală este obligatorie până la o anumită vârstă, ceea ce permite ca participarea elevilor la grupul-clasă să nu fie niciodată voluntară în această perioadă. În grupul de muncă participarea membrilor este voluntară. Această particularitate trebuie înţeleasă în felul următor : pe de o parte, voluntar în sensul de a-ţi alege un loc de muncă sau altul după condiţiile pe care le presupune, retribuţia oferită etc. ; pe de altă parte, voluntar în sensul de a alege între a munci şi a nu munci, a duce o viaţă parazitară. Cum individul are posibilitatea de a alege o organizaţie sau alta, un loc de muncă sau altul în cadrul aceleiaşi profesiuni, organizaţiei îi revin sarcini importante în direcţia asigurării acelor condiţii de muncă prin care să se atragă sau să se stimuleze indivizii pentru a se angaja sau a rămâne.

4) Caracteristicile de mai sus sunt absolut necesare pentru a defini un grup, şi totuşi insuficiente. Ele trebuie corelate cu o alta. Nu orice tip de interacţiune dintre membrii grupului este suficientă pentru a putea vorbi despre constituirea reală a unui grup. Este necesară prezenţa unui *sistem de interacţiuni*, reglat în funcţionarea lui de norme, reguli comportamentale. Toate acestea duc la crearea unei *structuri interne a grupului* – o altă caracteristică definitorie pentru grupul mic, deci şi pentru cel organizaţional. Această structură internă este cea care „regizează jocul interacţiunilor”, constând, practic, dintr-un sistem de statute şi roluri explicit sau implicit articulate între ele.

În cadrul grupurilor de muncă, *sistemul de statute şi roluri* joacă un rol deosebit de important. Tocmai el este acela care particularizează, caracterizează un grup sau altul. Importantă devine cunoaşterea statutelor şi rolurilor reale ale participanţilor grupului, deoarece nu întotdeauna între statutul oficial şi cel real există o coincidenţă. În organizaţie există conducători cu autoritate şi conducători fără autoritate, cu prestigiu şi fără prestigiu, specialişti ascultaţi, îndrăgiţi, luaţi în seamă şi specialişti ignoraţi, există lucrători simpli simpatizaţi şi alţii nesimpatizaţi. Toate acestea sunt, de fapt, tipuri diferite de statute : statutul de lider cu prestigiu sau fără etc. Fără îndoială că, în cadrul organizaţiilor, funcţionarea lor poate fi acompaniată de diverse tipuri de fenomene psihosociale, ce pot favoriza sau frâna activitatea acestora.

În grupurile de muncă întâlnim şi un alt fenomen. Statutele şi rolurile apreciate, care fac parte din sistemul de prestigiu al grupului sau al organizaţiei, sunt râvnite de ceilalţi membri ai grupului, ceea ce face ca între ei şi cei care deja le deţin să apară fenomene deosebite. Dat fiind faptul că locurile (posturile) corespunzătoare unui statut sunt relativ fixe, promovările nu se pot face în ritmul dorit de cei interesaţi. Acest fapt provoacă, evident, nemulţumiri, care se traduc fie în conflictul apărut între cel ce aspiră la un statut

şi cel care îl deţine deja, fie în evaziunea celui ce aspiră la un anumit statut spre alte organizaţii cu posturi corespunzătoare de muncă, vacante. Chiar sistemul de învestire a cuiva cu un statut, dacă nu se efectuează după criterii obiective, bine precizate, poate provoca nemulţumiri, tensiuni. Aşadar, în grupurile de muncă, poate mai mult decât în altele, învestirea cu un statut şi apoi cunoaşterea statutelor reale, precum şi a posibilităţilor de a intra în posesia unui alt statut sunt deosebit de importante, ele putând crea grave neplăceri în întregul sistem organizaţional dacă nu sunt corect luate în seamă.

Interacţiunea statutelor şi rolurilor se desfăşoară într-o asemenea manieră încât dă naştere la un moment dat la diferite tipuri de structuri ale grupului. În cadrul grupurilor de muncă întâlnim funcţionând structuri cum ar fi *structura de comunicare* (cine cu cine comunică), *structura afectiv-sociometrică* (cine pe cine preferă sau respinge), *structura de putere*, de conducere a grupului (cine conduce, cine este lider), *structura de mobilitate* (cum interacţionează membrii într-o situaţie de „schimbare"), *structura ierarhică* (stabilită în funcţie de ierarhia statutelor şi rolurilor), *structura spaţial-poziţională* (cum sunt aşezaţi membrii grupului în spaţiu şi ce putere de influenţare au din acest punct de vedere), *structura ocupaţională* (cu ce se „ocupă" membrii grupului – unii „duc cu vorba", alţii răspândesc zvonuri, alţii sunt bufonii grupului). În funcţionalitatea concretă a grupurilor de muncă, accentul poate cădea pe una sau alta dintre aceste structuri, fapt care acordă o fizionomie specifică grupurilor respective. Totodată, structurile grupului antrenează după ele efecte specifice cum ar fi : creşterea sau scăderea capacităţii de influenţare şi interinfluenţare a membrilor grupului ; facilitarea sau perturbarea exercitării conducerii ; accelerarea sau slăbirea ritmului muncii ; amplificarea sau diminuarea productivităţii etc. (vezi Huczynski, Buchanan, 1991 ; Organ, Bateman, 1986 etc.). Lucrările mai recente de psihologie organizaţional-managerială (Johns, 1998 ; McShane, Von Glinow, 2000 ; Jex, 2002) sistematizează efectele funcţionalităţii structurilor şi proceselor de grup astfel : facilitare şi lene socială, polarizarea grupurilor, conformism, gândire de grup.

Dar alături de structurile de mai sus, care sunt de natură psihologică, deci informale, neoficiale, într-o organizaţie există şi structurile sociale, obiective, oficiale, formale. Între aceste două categorii de structuri se stabilesc cu timpul diferite tipuri de raporturi, care, la rândul lor, duc la apariţia nenumăratelor fenomene psihosociale. Ca tendinţă generală remarcăm însă că cel mai adesea structurile psihologice, informale sunt subordonate celor formale şi, nu de puţine ori, sacrificate în favoarea lor. Sunt situaţii când între cele două categorii de structuri, din pricina articulării în planuri diferite a statutelor şi rolurilor, apar conflicte grave, care pot merge fie până la înlocuirea structurilor formale cu cele informale, fie până la înăbuşirea totală a celor informale, psihologice. Iată deci o întreagă problematică de ordin psihosocial a grupurilor de muncă, ce apare, din analiza acestui parametru, ca fiind definitorie pentru grupul mic – *structura grupului*. Este aproape inutil să demonstrăm că stăpânirea şi cunoaşterea ei se impun de la sine.

5) Cele câteva caracteristici analizate până acum ne conduc spre surprinderea alteia. Fiind vorba despre oameni, înseamnă că aceştia vor dispune de o serie de particularităţi legate de vârstă, sex, pregătirea profesională, starea civilă, vechimea în profesiune,

gradul de cultură, aspiraţii, apartenenţa etnică etc. Toate acestea indică o anumită *compoziţie a grupului*. Aşadar, compoziţia grupului, determinată de caracteristicile membrilor participanţi, constituie o altă caracteristică a grupurilor mici, inclusiv a celor din mediile organizaţionale.

În această direcţie, grupurile se diferenţiază între ele prin gradul de *omogenitate* sau *eterogenitate* a caracteristicilor enumerate. În grupurile şcolare, de exemplu, există o mare omogenitate a multor parametri, cum ar fi vârsta, sexul, nivelul pregătirii profesionale, nivelul educaţional etc. La fel şi în grupurile militare : vârsta, sexul şi nivelul cultural general sunt relativ omogene. Specificul grupurilor de muncă provine tocmai din neomogenitatea nenumăratelor caracteristici ale membrilor unui grup. Ele sunt neomogene ca sex, vârstă, stare civilă, vechime în muncă, situaţie materială, socială, politică, pregătire profesională etc. O asemenea împrejurare poate avea două categorii de efecte : pe de o parte, poate contribui la asigurarea unui dinamism, a progresului în grupurile de muncă, fenomenele compensatorii trecând pe primul plan ; pe de altă parte, ea poate fi sursa a nenumărate conflicte, tensiuni, dezbinări între membri. Ambele categorii de efecte se pot repercuta pozitiv sau negativ asupra randamentului muncii.

Pentru psihologi, problemele ridicate de grupurile *mixte*, formate din bărbaţi şi femei, au o mare semnificaţie. Cercetările efectuate în această direcţie nu sunt însă concludente. S-a constatat că, uneori, prezenţa femeilor în anumite grupuri este avantajoasă din punct de vedere socioafectiv şi chiar economic, în timp ce în altele ea este neavenită. Aceasta înseamnă că în formarea echipelor de muncă trebuie să se pornească de la particularităţile concrete ale fiecărei activităţi de muncă, precum şi de la unele recomandări făcute de cercetători.

Cea de-a doua problemă legată de formarea grupurilor de muncă din componenţi ce aparţin mai multor generaţii, distanţate ca *vârstă* între ele, preocupă de asemenea pe cercetători. Ea nu poate fi rezolvată prin indicarea diferenţierilor de ordin biologic, ci numai prin considerarea fenomenelor psihosociale care apar ca urmare a prezenţei în grupurile de muncă a unor membri de vârste diferite. Astfel, tinerii aduc cu ei entuziasmul, vigoarea, angajarea rapidă şi eficientă în muncă ; maturii aduc calmul, cumpănirea, forţa, în timp ce bătrânii vin cu prudenţa, experienţa, ceea ce permite ca unele limite ale unei vârste să fie compensate cu aspectele pozitive ale celorlalte.

O importanţă la fel de mare o are şi compoziţia profesională – aici fiind vorba despre grupuri care conţin membri ce practică aceeaşi *profesiune* sau despre grupuri ai căror membri practică mai multe profesiuni. În societatea contemporană, situaţiile cu lucrători specializaţi doar într-o singură direcţie sunt mai rare. Dimpotrivă, există activităţi ce presupun operaţii diferite şi complexe, la realizarea cărora îşi dau aportul mai mulţi specialişti. Prezenţa unor oameni de diverse specialităţi în grupurile de muncă este un factor favorizant în combaterea monotoniei şi a altor fenomene psihologice ca plictiseala, lipsa de interes, oboseala etc. Compoziţia optimă a grupului de muncă reprezintă o problemă importantă, care derivă din caracteristica analizată.

Cele câteva caracteristici de mai sus acordă grupurilor de muncă o fizionomie proprie, diferenţiindu-le de alte tipuri de grupuri, şi sugerează, totodată, problematica aplicativă presupusă de acestea. Cât priveşte ultimul aspect, precizăm că, dintr-o perspectivă

acţională, trei tipuri de operaţii şi acţiuni captează atenţia şi interesul psihologului practician. Mai întâi este vorba despre *proiectarea grupurilor de muncă*, ea fiind mai degrabă o activitate anticipativă, apoi despre *formarea* lor concretă, în fine, despre *reconstrucţia* lor în cazurile în care apar disfuncţionalităţi sau perturbări grave ale activităţii. În continuare, ne vom referi la aceste trei tipuri de acţiuni insistând pe problemele generate de ele în plan teoretic, precum şi pe soluţiile practice oferite de cercetarea psihoorganizaţională.

2. Proiectarea grupurilor de muncă

Înfiinţarea unei noi organizaţii, a unui nou departament, a unui nou grup de muncă necesită desfăşurarea, anterioară acestui moment, a unei impresionante activităţi menite să asigure buna funcţionalitate viitoare a respectivului obiectiv organizaţional. Această activitate poartă denumirea de *proiectare organizaţională*. Ea îmbracă forme şi aspecte diferite în funcţie de sarcinile pe care le are de rezolvat : alegerea terenului, a locului viitoarei unităţi industriale (*proiectare geografică*, *zonală*) ; asigurarea construcţiei ca atare (*proiectare arhitecturală*) ; asigurarea maşinilor, a instalaţiilor tehnice (*proiectare tehnică*) ; stabilirea cadrului organizatoric de desfăşurare a activităţii (*proiectare organizatorică*) ; asigurarea forţei de muncă (*proiectare demografică*, *social-umană*). Unele dintre aceste forme de proiectare se referă la proiectarea şi amenajarea spaţiului fizic, a clădirilor, mobilierului, echipamentelor, decorului în care se vor desfăşura comportamentele organizaţionale ale oamenilor, în timp ce altele, la proiectarea structurilor sociale care le vor popula şi însufleţi pe celelalte. Potrivit unor autori (Donaldson, 1995 ; Hatch, 1997), geografia organizaţională, aranjamentul spaţial, stilul şi decorul viitoarelor organizaţii sunt la fel de importante pentru organizaţii ca structurile ei sociale, chiar dacă impactul lor asupra comportamentului organizaţional a fost multă vreme ignorat, abia în ultima decadă a secolului trecut studiul lor suscitând un viu interes (vezi Vlăsceanu, 2003, pp. 123 şi urm.).

Sintetizând, am putea considera că cele cinci tipuri de proiectare organizaţională prezentate mai înainte ar putea fi reduse la două mari tipuri – una *materială* şi alta *umană* – care, deşi vizează acelaşi scop – asigurarea funcţionalităţii optime şi eficiente a obiectivului organizaţional –, capătă valori şi aspecte diferite. Astfel, în timp ce proiectarea factorilor materiali şi tehnici, care operează cu factori neînsufleţiţi, poate fi realizată anticipat, în întregime, în amănunt, cu multă precizie şi cu un minim de risc în privinţa posibilităţii de control ulterior, proiectarea factorilor umani, care sunt factori vii, de o natură complexă şi cu o dinamică excepţională, nu poate fi realizată anticipat în întregime şi nici în amănunt. De asemenea, dacă proiectarea factorilor materiali şi tehnici ia de obicei forma *proiectării fundamentale*, intervenţiile ulterioare căpătând aproape în exclusivitate un caracter reparatoriu, proiectarea factorilor umani ia forma *proiectării de corecţie*, intervenţiile ulterioare fiind echivalente cu reproiectarea, cu reconstrucţia unităţii sau grupurilor de muncă (Grama, 1974).

A rămâne la concepţia potrivit căreia proiectarea umană este inferioară celei fundamentale ar fi, desigur, o eroare, şi aceasta deoarece am nega în mod vădit posibilitatea intervenţiei anticipate în construirea grupurilor de muncă, am fi nevoiţi să adoptăm o atitudine pasivă, de expectativă, alerta şi intervenţia producându-se doar în momentul apariţiei unei disfuncţionalităţi în cadrul grupurilor deja constituite.

În aceste condiţii, problema care se ridică este următoarea : *este posibilă proiectarea fundamentală şi în domeniul factorilor umani* ? Noi credem că da, evident cu unele diferenţieri faţă de proiectarea fundamentală a factorilor tehnico-materiali. Existenţa, anterioară înfiinţării unei organizaţii sau constituirii unui grup de muncă, a unui bagaj de cunoştinţe referitoare la factorul uman, a unor informaţii cu caracter psihologic sau sociopsihologic asupra viitorilor componenţi ai grupurilor de muncă nu poate fi decât utilă.

Viitoarea colectivitate umană a grupurilor de muncă nu trebuie să fie pentru organizatorii acestora o colectivitate abstractă, indefinită, ci, dimpotrivă, ea trebuie să fie – şi poate fi – o colectivitate concretă, încă din faza de proiectare a grupului. Pornind de la cunoaşterea particularităţilor unor factori cum ar fi : regimul rezidenţial (rural – urban), grupurile de apartenenţă, vecinătatea şi comunitatea, modul de viaţă cu toate componentele sale (ocupaţii, locuinţă şi gospodărie, condiţiile materiale, obiceiurile şi tradiţiile), nivelul de instrucţie şi educaţie, mentalităţi, relaţii şi practici sociale, sistemul de valori şi atitudini, aspiraţiile, gradul de integrare socioculturală şi de conformism (Zderciuc, 1974), s-ar putea asigura organizarea unor grupuri de muncă eficiente, proiectate cu grijă cu mult timp înainte de intrarea lor expresă în funcţiune. Se pot proiecta întinderea optimă a grupului, compoziţia lui (de vârstă, sex, pregătire şi calificare profesională), structura lui organizatorică şi funcţională (ierarhizarea statutelor şi rolurilor). Este bine ca, încă înainte de formarea grupurilor, să se deţină informaţii cu privire la : *particularităţile socioculturale ale mediului de provenienţă* al viitorilor componenţi ai grupului de muncă (este un mediu bine integrat, de tip tradiţional, închis, conformist sau un mediu de tip modern, mobil, deschis şi receptiv la nou, la schimbare – primul îngreuind adaptarea la ritmul vieţii industriale, cel de-al doilea facilitând-o), *mediul de rezidenţă* al oamenilor (de unde provin ei, din mediul urban sau din cel rural, ştiut fiind că procesul de adaptare şi integrare la munca organizaţională diferă la cele două categorii de oameni, primii adaptându-se mai uşor şi mult mai repede, ceilalţi mai greu şi mai încet), *nivelul de educaţie şi instrucţie* pe care ar trebui să îl posede viitorii membri ai grupurilor de muncă (ce pregătire şcolară şi profesională ar fi suficientă pentru executarea anumitor sarcini de muncă, ştiindu-se că una prea înaltă în raport cu sarcini minore, precum şi una insuficientă în raport cu sarcini grele, dificile, ar fi la fel de ineficiente), *particularităţile psihoindividuale* ale celor care vor forma grupurile de muncă (aspiraţii, idealuri, gusturi comune, deprinderi deja formate, disponibilităţi aptitudinale, interese profesionale – prezenţa acestora fiind o premisă favorabilă desfăşurării activităţii, iar lipsa lor o frână), *particularităţile psihosociale* ale colectivităţilor umane din care vor fi recrutaţi viitorii membri ai grupurilor de muncă (coincidenţa sau necoincidenţa intereselor colectivităţii umane cu cele ale organizaţiei, existenţa unor tradiţii profesionale în zona în care este plasată organizaţia, stări de spirit favorabile sau nefavorabile activităţilor industriale, prezenţa unor mentalităţi sau prejudecăţi etc.). Cunoscându-se, spre exemplu,

faptul că oamenii din mediul rural preferă, ca urmare a specificului muncii din agricultură, să lucreze în grupuri mai mici, pot fi proiectate grupuri de muncă având un număr restrâns de membri ; ştiind că asemănarea de preocupări, de interese, de afinităţi facilitează munca, se pot proiecta grupuri relativ omogene ca vârstă, sex, preocupări, ca mediu de provenienţă (din aceeaşi zonă a oraşului, din acelaşi sat etc.).

Cunoaşterea anticipată a unora sau altora dintre aceste elemente va permite realizarea acţiunii de construire a grupurilor de muncă în cunoştinţă de cauză, nu după inspiraţie, va favoriza stăpânirea şi dirijarea procesului respectiv după principii ştiinţifice, eliminând prin aceasta intervenţia hazardului, a neprevăzutului.

3. Formarea grupurilor de muncă

3.1. *Problema criteriilor*

Această nouă operaţie intervine în două situaţii : atunci când se pune problema înfiinţării unei noi organizaţii ; atunci când o unitate deja existentă trebuie să-şi diversifice şi să-şi amplifice activitatea, să-şi înfiinţeze noi secţii, şi deci noi grupuri de muncă.

În primul caz, organizaţia recurge la *recrutarea forţei de muncă din exterior*, iar formarea grupurilor de muncă nu va fi altceva decât traducerea în fapt a felului în care grupurile au fost proiectate anterior. Dacă o asemenea proiectare a existat şi s-a realizat în condiţii optime, ne putem aştepta ca grupurile de muncă nou formate să funcţioneze eficient încă de la început ; dacă proiectarea lor a lipsit sau a fost incorect realizată, grupurile vor fi formate mai mult sau mai puţin la întâmplare. Este de aşteptat ca nici activitatea lor să nu fie prea eficientă.

În cel de-al doilea caz, organizaţia *recurge la forţa de muncă de care dispune deja* şi o redistribuie într-o nouă formulă de lucru. De data aceasta, informaţiile despre oameni, îndeosebi cele de ordin psihologic (psihoindividual şi psihosocial), sunt mult mai complete, ele căpătând chiar o confirmare în practică. Dacă în primul caz era aproape imposibil să luăm în considerare particularităţile relaţiilor dintre oameni, felul cum se distribuie şi acţionează preferinţele lor interpersonale, lucrul acesta devine posibil în cel de-al doilea caz, deoarece asemenea preferinţe s-au instituit deja şi funcţionează liber, natural. Şi într-o situaţie, şi în alta apare o problemă comună : după ce criterii ar trebui formate grupurile de muncă ? Multă vreme s-a crezut că acestea ar fi bine să fie constituite după criterii *exclusiv obiective*. Se aveau în vedere, în principal, caracteristicile de ordin *sociodemografic* ale viitorilor membri ai grupurilor de muncă (vârstă, sex, naţionalitate etc.) sau cele *socioprofesionale* (studii, calificare, vechime în muncă). Cu timpul însă, pe măsura dezvoltării psihologiei, îndeosebi a celei sociale, s-a pus problema dacă nu cumva grupurile de muncă ar putea fi formate şi după criterii psihologice, subiective. Cum răspunsul a fost afirmativ, imediat s-au formulat diferite concepţii psihologice cu privire la constituirea grupurilor de muncă, propunându-se, totodată, şi modalităţi practice concrete de formare a lor. În literatura de specialitate s-au conturat până acum două asemenea concepţii care pun un accent deosebit pe rolul factorilor

psihologici în formarea şi funcţionarea normală şi eficientă a grupurilor de muncă : cea a lui J.L. Moreno, creatorul *sociometriei*, şi cea a lui Kurt Lewin, creatorul *dinamicii grupului*.

3.2. *Formarea grupurilor de muncă după concepţia sociometrică*

Printre nenumăratele grupuri cu care a lucrat Moreno se numără şi Colonia de reeducare din Hudson, de lângă New York, care era o comunitate închisă, de mărimea unui sat (500-600 de persoane), cu indivizi de acelaşi sex. Este vorba despre tinere, adolescente, reţinute până când se termina reeducarea lor, aparţinând unor rase şi medii sociale diferite. Colonia avea o direcţie, 16 pavilioane de locuit, biserică, şcoală, spital, clădire industrială, spălătorie, clădire administrativă, fermă, fetele având sarcina de a-şi prepara singure hrana şi de a lucra în diverse ateliere. Pe parcursul cercetărilor sale asupra grupurilor de coabitare şi de muncă din colonia Hudson, Moreno a ajuns la o serie de constatări şi concluzii interesante care i-au permis, mai apoi, să-şi formuleze concepţia cu privire la formarea grupurilor de muncă. Trei dintre constatările lui Moreno prezintă interes din perspectiva problemei analizate de noi :

• *Există o strânsă legătură între organizarea (structura) şi funcţionarea (dinamica) grupurilor.* Luând în considerare natura relaţiilor psihologice (atracţie, respingere, indiferenţă), sensul lor (unilaterale sau reciproce), densitatea lor în cadrul grupului (fapt care conduce la coeziunea sau dezbinarea membrilor, la conformismul sau nonconformismul lor), orientarea relaţiilor (către interiorul sau către exteriorul grupului), Moreno a desprins câteva tipuri de structuri ale grupului. Acestea sunt : *structuri introvertite* (când toţi membrii grupului sau majoritatea lor sunt satisfăcuţi de propriul grup şi doresc să rămână în el, relaţiile de preferinţă fiind orientate către coechipieri) ; *structuri extravertite* (caracterizate prin dorinţa membrilor de a se asocia cu alte persoane din afara grupului, preferinţele lor fiind orientate spre exteriorul grupului) ; *structuri solitare* (când membrii sunt indiferenţi unii faţă de alţii şi faţă de persoanele din afara grupului, manifestând puţine preferinţe) ; *structuri echilibrate* (caracterizate prin compensarea reciprocă a structurilor introvertite şi extravertite) ; *structuri interior-agresive* (tendinţele ostile, reacţiile de respingere sunt orientate spre membrii propriului grup) ; *structuri exterior-agresive* (când tendinţele ostile şi respingerile socioafective sunt orientate spre persoanele din afara grupului) (vezi Moreno, 1970, p. 174). Între aceste tipuri de structuri şi modul de executare a diferitelor sarcini sau funcţii există o puternică legătură. De exemplu, în grupurile de coabitare, aceeaşi funcţie (prepararea hranei) este executată cu o eficienţă variabilă tocmai în funcţie de structura grupului. O structură extravertită se asocia cu lipsa de precizie şi de punctualitate în muncă, în timp ce o structură interior agresivă era însoţită de respingeri reciproce, genera fricţiuni şi conflicte.

• O *perturbare funcţională atrage după sine apariţia unui pattern caracteristic de organizare*. În grupurile de coabitare, funcţiile aparţin domeniului social : comportamente conform unor norme ; masa în comun ; toleranţa mutuală în intimitatea vieţii colective etc.

În grupurile de muncă, funcţiile sociale sunt reduse la minim, în timp ce transformările de ordin tehnologic suscită şi impun grupului noi funcţii. Ca urmare, un acelaşi grup care posedă o organizare cvasifamiliară achiziţionează un nou tip de organizare dacă este plasat într-o situaţie tehnologică.

- *O organizare care nu presupune nici un fel de perturbări într-un grup de coabitare poate suscita grave perturbări în funcţionarea grupurilor de muncă, dacă este vorba despre aceleaşi persoane.* Ilustrativ din acest punct de vedere este un exemplu dat de Moreno. Studiind un grup de coabitare, el a constatat că relaţiile de respingere dintre două persoane nu au afectat grupul în ansamblul său timp de nouă luni. Aceleaşi relaţii de respingere dintre două lucrătoare la locul de muncă au afectat nu doar munca proprie, ci şi pe cea a celorlalte persoane din grup, producând oprirea muncii şi, implicit, o scădere a randamentului. Să reluăm cazul relatat de Moreno. El se referă la organizarea formală şi informală a unui grup de muncă din spălătoria coloniei Hudson. Pentru a înţelege mai bine despre ce anume este vorba în acest grup, vom reproduce, după Moreno, structura sa în figura 8.2.

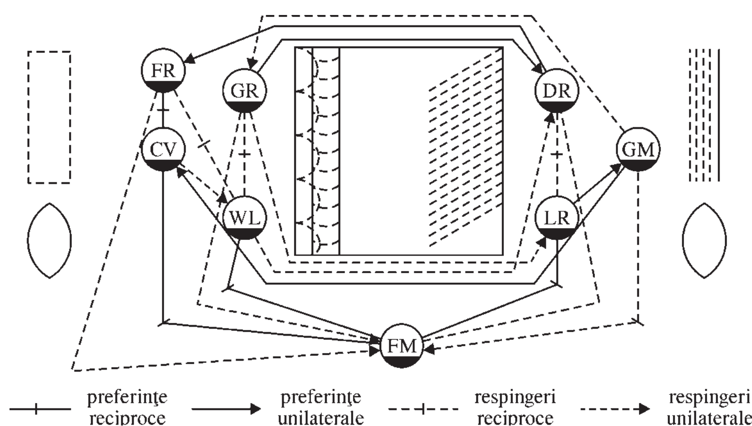


Figura 8.2. *Structura unei echipe de muncă (înainte de reconstrucţia echipei)*

Grupul este format din şapte muncitoare (de culoare) şi o supraveghetoare (albă). Structura formală a grupului este următoarea : G.M. avea sarcina de a scutura lenjeria înainte de a fi preluată de celelalte muncitoare, D.R. şi L.R., care urmau să o introducă în maşina de spălat ; muncitoarele din faţa lor, G.R. şi W.L., primeau lenjeria la ieşirea din maşina de spălat, iar F.R. şi C.V. o împachetau. Supraveghetoarea era F.M. Toate aceste muncitoare locuiau în pavilionul C12, însă W.L. era cea mai veche dintre ele. Sondând relaţiile afective de coabitare, Moreno găseşte că W.L. primeşte un mare număr de alegeri, ea exercitând o influenţă mare asupra celorlalte şi întreţinând relaţii de simpatie cu supraveghetoarea. În grupul de muncă, relaţiile sunt însă cu totul altele. Structura informală, deci „harta relaţională sociometrică” a grupului, se prezenta astfel : D.R. şi L.R. se resping reciproc, la fel şi G.R. şi W.L., care, la rândul lor, au relaţii

proaste cu cele din faţa lor ; F.R. şi C.V. se simpatizează reciproc, dar ambele o resping pe W.L. ; G.M. alege pe C.V. şi respinge pe G.R. O parte dintre muncitoare (G.M., D.R., G.R, F.R.) o resping pe supraveghetoare, iar o altă parte (W.L., C.V., L.R.) o preferă. În acest grup asistăm practic la dividerea lui în două subgrupuri : în fruntea unuia se află D.R., care le respinge pe supraveghetoare, pe W. L. şi pe cele care o simpatizează pe supraveghetoare ; în fruntea celuilalt grup se află W.L., care le respinge pe D.R. şi pe cele care o preferă pe ea. O astfel de situaţie compromite moralul echipei şi, mai ales, diminuează randamentul muncii. De exemplu, când D.R. şi L.R. se ceartă între ele, uită sau întârzie să introducă lenjeria în maşina de spălat, fapt care atrage după sine tulburarea muncii celorlalte muncitoare din faţa lor, care au sarcina de o a primi. Mai mult decât atât, în acest caz este afectată productivitatea muncii. Când D.R. şi L.R. se ignorau reciproc, ritmul muncii lor era diferit : una umplea maşina mai repede, alta mai încet, ceea ce provoca iarăşi tulburări în munca muncitoarelor din faţa lor. Pentru Moreno, era clar că în alcătuirea acestui grup de muncă nu s-a ţinut seama de relaţiile afective dintre muncitoare, dintre ele şi supraveghetoare.

În aceste condiţii, el elaborează concepţia sociometrică referitoare la formarea grupurilor de muncă. După cum se ştie, şcoala sociometrică porneşte de la bine cunoscuta teorie a „relaţiilor umane”, potrivit căreia respectarea factorului uman, alături de alte categorii de factori, tehnici sau tehnologici, este esenţială pentru buna funcţionare a grupurilor de muncă. Luarea în considerare a unor fenomene strict individuale, cum ar fi dorinţele, trebuinţele, scopurile, idealurile, motivele indivizilor, este, fără îndoială, necesară, dar nu şi suficientă. Alături de aceste fenomene se impune luarea în considerare a unor fenomene psihosociale, interpersonale, cum ar fi relaţiile simpatetice dintre oameni, dintre ei şi grupurile din care fac parte. Acesta este şi criteriul principal propus de Moreno în formarea grupurilor de muncă.

Moreno merge mai departe, propunând *două modalităţi concrete de formare a grupurilor de muncă*. Acestea urmează a fi constituite din acei indivizi care se atrag, se simpatizează reciproc. Cum însă a găsi indivizi care să se atragă *toţi* unii pe alţii este foarte greu, deoarece cel mai adesea într-un grup de trei indivizi putem întâlni situaţia în care doi se preferă reciproc, fiind la rândul lor preferaţi de un al treilea, dar care nu este preferat de primii doi, atunci grupul de muncă urmează să se formeze din indivizi care preferă, toţi, aceeaşi persoană capabilă să-i influenţeze (de preferinţă pe liderul grupului), chiar dacă ei între ei nu se preferă reciproc, ba chiar se pot respinge unii pe alţii.

Formarea grupurilor de muncă pe baza preferinţelor are, după sociometrişti, o serie de *efecte pozitive* :

a) În grupurile de muncă astfel constituite există o atmosferă caldă, umană, apropiată ; relaţiile bazate pe simpatie, încredere, ajutor reciproc generează condiţii favorizante şi stimulatoare totodată pentru munca în grup. O astfel de atmosferă şi afecţiunea reciprocă n-ar fi, desigur, suficiente. Aici se impune o precizare. Unii autori au fost tentaţi să absolutizeze rolul relaţiilor afective. Or, Moreno nu le interpretează în sine, ci corelate cu o anumită competenţă profesională a membrilor grupului. „Atunci când afecţiunea mutuală nu are decât un caracter sentimental şi când ea nu este însoţită de competenţa în muncă, are efecte dezavantajoase” (Moreno, 1970, p. 377). În

grupurile de muncă nu se pune doar problema de a simpatiza pe cineva, de a vorbi cu el, ci de a lucra efectiv, de a-şi uni eforturile cu alţii în vederea realizării scopurilor productive. Or, acest lucru nu se poate îndeplini doar pe bază de simpatie, ci şi pe bază de priceperi profesionale.

b) În grupurile simpatetice întâlnim o mare unitate afectivă şi de cunoaştere între membri, ca şi fenomene psihosociale cum ar fi atitudinile şi opiniile colective, spiritul de grup, puterea unificatoare, motivaţia de grup, care au o mare stabilitate şi influenţă asupra comportamentelor individuale.
c) În astfel de grupuri apar fenomene care în alte condiţii n-ar fi posibile. Ele prezintă o unitate atât de mare încât unii dintre membri sunt capabili să ia pe seama lor rezolvarea sarcinilor ce revin altor membri mai puţin capabili. Un asemenea fapt îl întâlnim îndeosebi în situaţiile dificile prin care trece grupul, când onoarea sa este în joc. Preluarea sarcinilor unora de către alţii se face tocmai pentru a salva „onoarea” grupului.
d) În atmosfera foarte umană, de colaborare şi simpatie a grupului, se eliberează o mare cantitate de energie fizică şi, mai ales, psihologică ; aceasta, utilizată inteligent, ar putea contribui la creşterea randamentului muncii.

Toate aceste argumente, dacă ar fi interpretate şi considerate în sine, ar fi suficiente pentru a-i convinge pe conducătorii organizaţiilor să formeze grupuri simpatetice. Din păcate însă, cercetările experimentale au arătat că grupurile simpatetice prezintă şi o serie de *inconveniente*.

a) Se constată astfel că, tocmai din cauza prea marii înţelegeri a membrilor unui grup între ei, pot apărea fenomene cum ar fi stagnarea în muncă, diminuarea controlului reciproc, lipsa stimulărilor mutuale. Toate acestea fac ca foarte curând randamentul muncii să ajungă la un nivel care rămâne constant şi pe care membrii grupului nu mai vor să-l modifice.
b) Foarte adesea, în aceste grupuri, capacitatea şi calificarea profesională sunt înlocuite cu relaţii simpatetice, ceea ce ar putea avea drept urmare înlăturarea specialiştilor, a oamenilor bine pregătiţi din grup pe considerentul că nu sunt simpatici.
c) De asemenea, în promovarea oamenilor se operează de multe ori cu criterii de natură psihologică (simpatie, prietenia manifestată faţă de unii), deci extraprofesionale, şi mai puţin cu criterii obiective. Un asemenea fapt atrage după sine, pe de o parte, relativitatea criteriului, iar, pe de alta, schimbarea lui excesivă. În promovarea unui lucrător ar putea interveni un criteriu, în a altuia, un altul.
d) Fenomenul prezentat mai sus, al salvării onoarei grupului, ar putea fi explicat nu numai prin factori de natură afectivă, cum fac sociometriştii, ci şi prin alţi factori, cum ar fi unele stimulente materiale, munca în acord, categoria de remunerare.

Prezentarea celor câteva neajunsuri ale grupurilor simpatetice ridică deja unele probleme în faţa conducătorilor şi psihologilor din organizaţii. Iată de ce, în formarea grupurilor de muncă pe baza criteriilor de preferinţă a membrilor între ei, este necesară cunoaşterea şi „cântărirea” atât a avantajelor, cât şi a dezavantajelor lor, precum şi evitarea pe cât posibil a acestora din urmă.

3.3. *Formarea grupurilor de muncă după concepţia dinamistă*

Şcoala dinamistă porneşte de la concepţia general-teoretică a lui Kurt Lewin potrivit căreia grupul se află într-o continuă mişcare, schimbare, dinamică. Pentru Lewin, două concepte sunt esenţiale în explicarea structurii şi dinamicii grupurilor : conceptul de *constanţă* şi conceptul de *schimbare*. „Conceptele de schimbare şi constanţă sunt relative ; viaţa de grup nu se desfăşoară niciodată fără transformări ; există doar diferenţe între cantitatea şi tipul de schimbare. Orice formulă care precizează condiţiile propriei schimbări conţine condiţiile de păstrare a aceleiaşi stări de lucruri în ultimă instanţă, iar condiţiile stabilităţii pot fi analizate doar pe fondul «potenţial» de schimbare" (Lewin, 2001, p. 68). Aşadar, pentru a putea realiza schimbarea sunt utile cunoaşterea şi înţelegerea condiţiilor constanţei. Principala problemă cu implicaţii practice care apare este următoarea : cum se face trecerea de la constanţă la schimbare, altfel spus, de la un echilibru cvasistaţionar la un altul, superior primului ?

Pentru a răspunde la această întrebare, trebuie să facem apel la concepţia generală a lui Lewin cu privire la grup. El defineşte grupul în termeni fizicalişti de „câmp de forţe", forţe care au intensităţi şi orientări diferite. După Lewin, grupul este un „câmp social" a cărui caracteristică esenţială este „poziţia relativă a entităţilor sale care sunt părţi din câmp. Această poziţie relativă reprezintă structura grupului şi fundaţia sa ecologică. Ea exprimă astfel posibilităţile fundamentale de mişcare în interiorul câmpului" (Lewin, 1967, p. 244). În cadrul grupului pot să apară şi să acţioneze o multitudine de forţe care, dacă sunt egale în intensitate, dau naştere la un echilibru cvasistaţionar. De exemplu, într-o uzină, într-un grup de muncă particular, randamentul muncii poate rămâne nemodificat pentru o perioadă oarecare de timp. Pentru a explica un astfel de fapt, trebuie să ştim care sunt forţele ce intră în joc. Una dintre acestea este dorinţa membrilor grupului de a nu depăşi prea mult normele, dar nici de a rămâne prea mult în urmă faţă de media grupului. Pentru a menţine constant echilibrul de forţe al grupului, este necesară folosirea forţelor în direcţia dorită sau diminuarea forţelor opuse. Pentru ca echilibrul să fie modificat, este necesară orientarea forţelor pe direcţia cerută de schimbare, întărirea forţelor opuse sau punerea lor în conflict. Iată aceste relaţii exprimate de Lewin însuşi : „Pentru orice tip de management social, o mare importanţă practică o are faptul că nivelurile de producţie sunt echilibre cvasistaţionare care se pot schimba fie adăugând forţe în direcţia dorită, fie diminuând forţele opuse" (Lewin, 2001, p. 89). Aşadar, izvorul dezvoltării se află în tensiunile, în contradicţiile din interiorul grupului, în ceea ce am putea numi echilibrul instabil al forţelor ; ca urmare, acestea trebuie folosite dacă există, create dacă nu există. De asemenea, dezvoltarea grupului se obţine şi prin crearea unor relaţii tensionale cu alte grupuri. De exemplu, diverse tensiuni, fie în interiorul grupului, fie între un grup şi un altul, se pot obţine prin tendinţa manifestată de unii membri ai grupului de a diminua puterea şi valoarea normelor de grup, prin tendinţa de a ignora sau chiar critica valorile grupului, în fine, prin tendinţa de a modifica deprinderile sociale ale membrilor grupurilor. Concluzia lui Lewin este foarte

transparentă : este necesar ca grupul să conţină oameni capabili de a provoca astfel de tensiuni sau conflicte care să ducă la progres, iar dacă asemenea oameni nu există în grup, ei trebuie să fie introduşi din afara grupului. Acestea sunt, de altfel, şi cele două modalităţi concrete recomandate de Lewin în formarea grupurilor de muncă : reactivarea aşa-numiţilor „atomi radioactivi" din grup, atunci când ei există, sau introducerea lor din afară dacă nu există.

Criticând sistemul stabil, închis al sociometriştilor, în care echilibrul excesiv al forţelor interne duce la stabilitate şi adeseori la stagnare, concepţia dinamistă militează pentru sistemul dinamic, deschis, evolutiv, în care echilibrul instabil duce la progres. Desigur că echilibrul instabil despre care se vorbeşte nu trebuie să depăşească anumite limite considerate optime. Din moment ce acestea sunt depăşite, se trece la alte fenomene şi, în loc să ducă la progres, duce la distrugerea sistemului.

Formarea grupului de muncă pe baza acestei concepţii are o serie de *avantaje* :

a) În astfel de grupuri, asistăm la antrenarea mai pregnantă a participanţilor în vederea realizării sarcinilor, la stimularea lor reciprocă, dinamizarea lor în direcţia îndeplinirii nu numai optime, dar şi la nivel de performanţă a normelor. Între participanţi se creează cu timpul un spirit emulativ care prefigurează sau duce la progres.
b) Membrii acestor grupuri se controlează reciproc, ceea ce atrage după sine îmbunătăţirea calităţii muncii. Dacă în grupurile simpatetice prea marea înţelegere între membri crea cel mai adesea situaţia de toleranţă reciprocă, de data aceasta, dimpotrivă, controlul între membri se intensifică.
c) Prezenţa competiţiei între membrii grupului poate avea o serie de efecte pozitive, printre care cele mai importante par a fi : depăşirea permanentă a randamentului muncii, cunoaşterea reală a posibilităţilor membrilor grupului etc.
d) În aceste condiţii, asistăm şi la „obiectivizarea" criteriilor de promovare în muncă. De data aceasta nu mai întâlnim criterii subiective, extraprofesionale, ci criterii care tind spre un mare grad de obiectivitate, orientate spre aprecierea capacităţilor, a posibilităţilor reale ale oamenilor.

Dar nici aceste grupuri nu sunt scutite de fenomene şi efecte negative :

a) Sunt cazuri când tensiunile, conflictele, dezbinările dintre membri pot influenţa mai degrabă negativ randamentul muncii, decât pozitiv. În aceste condiţii, putem asista nu doar la stagnarea lui, ca în cazul sociometriştilor, ci chiar la scăderea lui pronunţată.
b) Fenomenul tipic care apare însă în aceste grupuri este cel al dividerii lor în subgrupuri care acţionează fie în contratimp, fie conflictual. Se creează chiar o atmosferă psihologică greu de suportat, concretizată în suspiciuni, hărţuieli permanente, clevetiri etc.
c) În grupurile tensionale, fenomenul întrajutorării, al salvării onoarei grupului este aproape imposibil. Alături de aspectele pozitive enumerate, competiţia aduce şi altele, mult mai neplăcute şi care, nu rareori, le întrec în intensitate şi urmări pe celelalte.

d) De asemenea, unele fenomene psihosociale care au loc în aceste grupuri (atitudini, opinii) sunt greu de controlat şi, mai ales, greu de stăpânit şi stimulat, ceea ce îngreuiază mult activitatea psihologilor.

3.4. *Două controverse şi soluţionarea lor*

Prezentarea concepţiei sociometrice şi a concepţiei dinamiste cu privire la formarea grupurilor de muncă evidenţiază o perfectă contradicţie a lor, fapt ce ar putea afecta validitatea lor în ochii managerilor sau chiar în cei ai specialiştilor. Cele două concepţii sunt opuse prin *conţinutul* lor, prin elementele pe care pun accentul şi pe care chiar le absolutizează (cooperarea şi competiţia ; relaţiile afective pozitive şi relaţiile afective negative, conflictuale), prin *avantajele şi dezavantajele* lor (ceea ce este avantaj sau efect pozitiv la una este dezavantaj sau efect negativ la cealaltă şi invers), prin *caracteristicile lor de ansamblu* (sistemul sociometric este stabil, închis, bazat pe echilibrul excesiv al forţelor, ceea ce duce la stabilitate, la stagnare ; sistemul dinamist este evolutiv, deschis, bazat pe echilibrul instabil al forţelor, ceea ce duce la progres.

Deşi cele două concepţii apar ca fiind opuse şi contradictorii, în realitate sunt doar *aparent contradictorii*, dat fiind că există un punct de intersecţie a lor. Ele se întâlnesc în *psihologismul* lor, adică în faptul că absolutizează factorii de ordin psihologic (relaţiile interpersonale), chiar dacă aceştia sunt diferiţi nu ca natură, ci ca valoare (relaţii afectiv-simpatetice pozitive şi negative), ca şi din faptul că, cel mai adesea, subiectivismul exagerat al membrilor grupurilor simpatetice şi tensiunile ce trec peste anumite limite în cadrul grupurilor tensionale duc la *degradarea treptată*, dar sigură a relaţiilor dintre oameni.

Nu trebuie să uităm că la începutul acestei secţiuni arătam că formarea grupurilor de muncă s-a realizat multă vreme pornindu-se de la criterii exclusiv obiective de ordin sociodemografic şi socioprofesional. Acum, după prezentarea celor două concepţii care atenţionează nu doar asupra posibilităţii, ci şi a utilităţii formării grupurilor de muncă şi după criterii psihologice, pe bună dreptate s-ar putea formula o întrebare : la urma urmei, după ce criterii trebuie formate grupurile de muncă şi cum este mai bine să acţionăm în practică ?

Considerăm că, în formarea grupurilor de muncă, utilizarea până la absolutizare a unui singur criteriu, indiferent care ar fi acela, este neindicată, neavenită. Mult mai semnificativă ni se pare a fi stabilirea unui criteriu dominant, esenţial, care să fie apoi intim corelat cu alte criterii. După părerea noastră, un asemenea criteriu esenţial pentru formarea grupurilor de muncă îl constituie *particularităţile sarcinii de muncă*, ale *situaţiei de muncă* şi chiar ale *activităţii de muncă*, în sine. Spre exemplu, într-o muncă în care gradul de dependenţă funcţională reciprocă între membrii grupului este foarte mare (ca în cazul muncii la banda rulantă), mai favorabilă este formarea grupurilor de muncă potrivit concepţiei lui Moreno, în timp ce, într-o muncă în care sarcinile sunt oarecum independente (munca strungarului, a ţesătoarei etc.), formarea grupului pe baza concepţiei lui Lewin este mult mai indicată. Alte caracteristici ale sarcinii de muncă, precum gradul ei de specializare sau de nespecializare, caracterul ei permanent sau temporar,

conţinutul ei creativ sau monoton etc., pot fi corelate şi raportate diferit la cele două concepţii. De exemplu, într-o muncă de tip repetitiv ar fi contraindicată formarea grupurilor pe baza concepţiei dinamiste, deoarece la insatisfacţia produsă de caracterul monoton al muncii s-ar adăuga insatisfacţia produsă de tensiunile din cadrul grupului, fapt care ar afecta nu doar planul relaţional al acestuia, ci şi pe cel productiv. Apoi, chiar dacă la un anumit moment dat corelaţia dintre criteriul sarcinii de muncă şi una dintre cele două concepţii se dovedeşte a fi mai favorabilă, nu trebuie să rămânem la ea şi atunci când grupul îşi scade productivitatea. Dacă la un anumit moment dat grupul simpatetic este mai productiv, dar, în schimb, la un alt moment dat el îşi pierde forţa, putem utiliza cealaltă modalitate. Numai un comportament flexibil, dinamic, în funcţie de particularităţile stării şi tendinţelor de evoluţie a grupului, se va dovedi a fi eficient.

4. Reconstrucţia grupurilor de muncă

Oricât de bine ar fi proiectate şi formate grupurile de muncă, în dinamica şi funcţionalitatea lor concretă apar adeseori, din cauze foarte variate şi complexe, o serie de disfuncţionalităţi, care se cer a fi grabnic lichidate. În aceste situaţii, sarcina organizatorilor grupurilor de muncă este aceea de a *reproiecta* sau *reconstrui* grupul astfel încât acesta să poată funcţiona din nou normal şi eficient. Reconstrucţia grupului de muncă vizează deci, pe de o parte, înlăturarea cauzelor care au produs perturbări în funcţionalitatea grupului, iar, pe de altă parte, optimizarea funcţionării lui în plan relaţional şi, mai ales, productiv. Din multitudinea modalităţilor de reconstrucţie a grupurilor de muncă am dori să ne referim mai ales la cele care implică în mai mare măsură factorul uman, relaţional, deci psihosocial. Iată câteva dintre modalităţile de reconstrucţie ce ar putea fi utilizate.

• *Reorganizarea întregului grup pe baza unor noi principii sau criterii, dar păstrând aceiaşi membri*. Această modalitate se utilizează, de obicei, atunci când o anumită organizare bazată pe un anumit criteriu şi-a dovedit slăbiciunea şi ineficienţa sau atunci când condiţiile progresului tehnic o cer. În aceste situaţii, schimbarea criteriului de organizare a grupului devine o necesitate.

Cercetările efectuate pun în evidenţă rezultatele bune obţinute în urma reorganizării întregului grup. R.H. Van Zelst (1952, *apud* Anzieu, Martin, 1969), cercetând grupurile de muncă din construcţii, constată că, din cauza unor deficienţe de organizare, care nu luau suficient în considerare relaţiile interumane, satisfacţia muncitorilor era scăzută, fluctuaţia în muncă era destul de mare (3,11% pe lună), preţul de cost foarte ridicat. El propune formarea unor grupuri de muncă prin luarea în considerare a preferinţelor muncitorilor şi, în acest sens, dintre cei 74 de dulgheri şi zidari care lucrau pe şantier, formează grupuri de câte patru muncitori. În scurt timp obţine creşterea satisfacţiei personale a coechipierilor, diminuarea fluctuaţiei în proporţie de 90% (de la 3,11% la 0,27%), scăderea preţului de cost cu 5%.

A.K. Rice (1952, *apud* Argyle, 1972), efectuând cercetări asupra industriei textile din Ahmedabad (India), constată că, în urma introducerii într-o întreprindere a

războaielor de ţesut automate (deci în condiţiile îmbunătăţirii echipamentului tehnic), producţia nu a crescut cum ar fi fost firesc să se întâmple. Cercetând modul de organizare, Rice constată că acesta este foarte puţin eficient. Existau astfel 224 de războaie de ţesut, supravegheate de 29 de muncitori, divizaţi în 12 activităţi diferite (vezi figura 8.3).

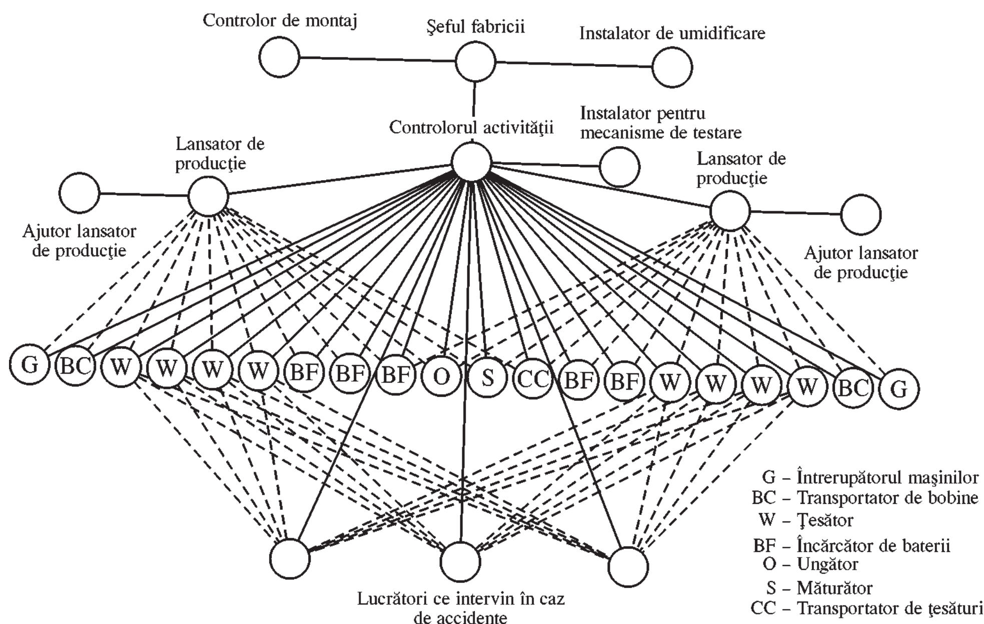


Figura 8.3. *Structura fabricii de textile înainte de reconstrucţie*

Cauza disfuncţionalităţii se afla în modul ineficient de împărţire a activităţilor între membrii grupului, în sistemul confuz de relaţii ce existau între aceştia şi în faptul că unul şi acelaşi muncitor era subordonat mai multor conducători.

Rice a propus organizarea doar a patru grupuri, fiecare format din patru persoane, prin respectarea preferinţelor interpersonale (vezi figura 8.4).

Rezultatele obţinute au fost impresionante : creşterea cu 21 % a productivităţii muncii ; scăderea cu 59% a pierderilor, a rebuturilor.

Cele două cercetări prezentate, în afară de faptul că ilustrează una dintre modalităţile de reconstrucţie a grupului, au şi o altă semnificaţie. Ele pun în evidenţă valoarea extraordinar de mare pe care o au măsurile de ordin psihologic în obţinerea unor efecte favorabile atât în plan productiv, cât şi în plan relaţional-interpsihologic.

• *Înlăturarea din grup a unor membri şi aducerea altora noi*. Această modalitate de reconstrucţie se utilizează atunci când unii membri ai grupului se dovedesc a fi adevărate centre tensionale şi conflictuale, când ei acumulează un număr mare de respingeri din partea coechipierilor, când devin lideri de subgrup, întreţinând între ei relaţii de respingere reciprocă. Moreno este cel care utilizează cu predilecţie o asemenea modalitate de reconstrucţie. Să ne reamintim constatările făcute de Moreno cu prilejul cercetării grupului de şapte muncitoare care lucrau într-o spălătorie. Principalul fenomen observat

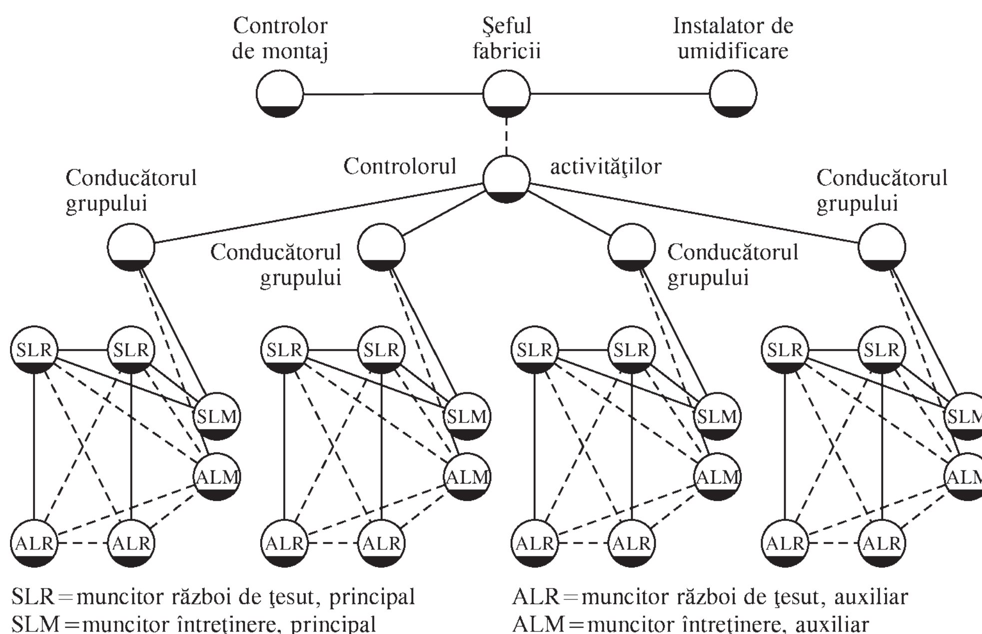


Figura 8.4. *Structura fabricii după reconstrucţie*

îl reprezenta subdiviziunea grupurilor în două subgrupuri, fiecare avându-şi propriul lider. În fruntea unuia dintre ele se afla o lucrătoare (D.R.) care o respingea pe supraveghetoare, pe şefa celuilalt subgrup şi pe cele care o simpatizau pe supraveghetoare ; în fruntea celuilalt subgrup se afla o altă lucrătoare (W.L.) care o respingea pe şefa celuilalt subgrup şi pe cele care o simpatizau pe ea. O asemenea situaţie relaţională era în măsură să compromită moralul grupului şi să-i diminueze randamentul. Soluţia propusă de Moreno a fost înlăturarea din grup a celor două şefe ale subgrupurilor şi înlocuirea lor cu altele. În locul lui D.R. este introdusă în grup muncitoarea R.S., iar în locul lui W.L., muncitoarea C.E. După o perioadă de timp, harta relaţională sociometrică arăta ca în figura 8.5.

Observăm că între R.S. şi L.R. există relaţii de indiferenţă, ceea ce este, după părerea lui Moreno, mult mai bine decât înainte. „Absenţa unui sentiment personal poate fi în acest caz un avantaj, mai bine indiferenţă, decât antipatie reciprocă” (Moreno, 1970, p. 377) Celelalte două muncitoare, G.R. şi C.E., se simpatizează reciproc şi îşi ameliorează simţitor relaţiile cu cele din faţa lor. Între F.R. şi C.V. se menţin aceleaşi relaţii cordiale, în schimb apar relaţii de indiferenţă faţă de nou-sosita în grup, dar nu de respingere, ca înainte. Antipatia muncitoarelor F.R. şi G.R. pentru supraveghetoare se transformă în simpatie. Supraveghetoarea, în loc de patru relaţii de antipatie şi doar trei de simpatie, deţine de data aceasta doar o singură relaţie de antipatie şi şase de simpatie. Cantitativ, pe ansamblu, situaţia se prezintă ca în tabelul 8.4.

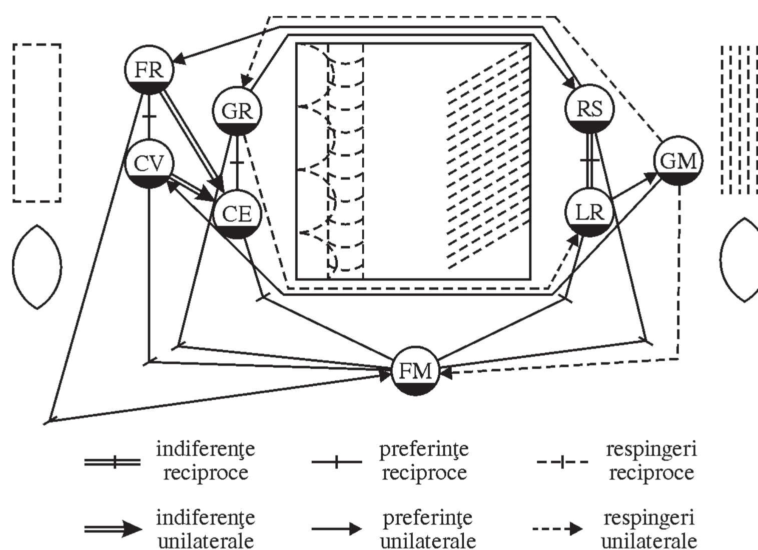


Figura 8.5. *Structura unei echipe de muncă (după reconstrucţia echipei)*

Tabelul 8.4. *Situaţia relaţiilor dintr-un grup de muncă înainte şi după reconstrucţie*

Tipuri de relaţii	**Situaţia grupului**	**Înainte de reconstrucţie**	**După reconstrucţie**
Preferinţe	unilaterale	4	4
	reciproce	4	8
Respingeri	unilaterale	7	3
	reciproce	3	–
Indiferenţe	unilaterale	–	2
	reciproce	–	1

Moreno constată că, în această situaţie, deci după reconstrucţia sociometrică a grupului, randamentul muncii a crescut, iar fricţiunile interpersonale s-au diminuat mult.

Rezultate la fel de bune s-au obţinut şi într-o cercetare a noastră în care s-a recurs la modalitatea de reconstrucţie a grupului prin eliminarea unuia dintre membri şi înlocuirea lui cu un altul. Calculându-se o serie de indici sociometrici, s-a constatat o ameliorare simţitoare a lor. Astfel, la nivelul întregului grup, indicele de putere preferenţială a crescut de la 0,46 la 0,58, cel de stabilitate preferenţială de la 0,46 la 0,66, iar cel de coeziune a grupului de la 0,15 la 0,17. Mai spectaculoasă a fost modificarea tuturor acestor indici la nivelul subgrupului din care făcea parte persoana eliminată. Puterea preferenţială a subgrupului creşte de la 0,25 la 0,66, stabilitatea preferenţială de la – 0,25 la 0,33, coeziunea de la 0,16 la 0,33 (vezi Zlate, Zlate, 1982, p. 170).

Scoaterea unui membru dintr-un grup şi înlocuirea lui cu un altul, dintr-un alt grup, deşi cea mai simplă şi cea mai la îndemână modalitate de reconstrucţie a grupului, implică şi o serie de riscuri cum ar fi :

- *riscul pierderii de timp necesar profesionalizării persoanei care este adusă în grup* pentru a face faţă noilor sarcini de muncă, îndeosebi când locul de muncă cere o altă pregătire decât cea deţinută anterior, ceea ce face ca, temporar cel puţin, productivitatea muncii grupului să scadă ;
- *riscul „nou-venitului”*, care aduce cu sine alte comportamente, alte mentalităţi, tradiţii şi atitudini decât cele ale grupului în care pătrunde, ceea ce poate duce la subdivizarea grupului (unii îl apără, îl susţin, alţii îl critică, îl resping) sau la forme violente de respingere în bloc a acestuia ;
- *riscul compromiterii persoanei care este mutată dintr-un grup în altul*, ceea ce se răsfrânge negativ asupra persoanei în cauză, asupra moralului său, a satisfacţiei în muncă etc. ;
- *riscul afectării şi perturbării relaţiilor socioafective şi ale altui grup*, adică ale celui în care persoana conflictuală este mutată. În acest caz, s-ar ajunge la o situaţie paradoxală : existenţa a două grupuri disfuncţionale, în locul unuia singur.

Iată de ce măsura la care ne referim trebuie utilizată cu grijă, în cazuri extreme, grave, când mutarea dintr-un grup în altul apare ca o necesitate, altfel spus, ca o ultimă soluţie. Mai utilă este prevenirea recurgerii la o asemenea modalitate de reconstrucţie printr-o gamă variată şi complexă de măsuri educative cu caracter psihosocial. De exemplu, cunoscându-se că în grupuri există statute pozitive sau negative nemeritate, datorate unor erori de percepţie socială, s-ar putea recurge la ameliorarea lor, prin corijarea erorilor de percepţie. Apoi, extrem de utilă ar fi creşterea gradului de interes al membrilor grupului pentru propriul grup din care fac parte. La fel de utilă ar fi şi creşterea prestigiului şi puterii de influenţare a liderului formal care, prin prestaţiile sale, ar putea determina ameliorarea sau ridicarea coeziunii grupului.

- *Rotarea persoanelor în interiorul grupului de la un loc de muncă la altul*. Această modalitate de reconstrucţie se utilizează atunci când sarcina de muncă nu este atât de specializată încât transferarea într-un alt post de muncă să suscite o nouă reînvăţare sau formare profesională, ci, dimpotrivă, ea este relativ asemănătoare ; sarcina de muncă este independentă (fiecare face acelaşi lucru în locuri de muncă diferite) ; structura spaţială a grupului permite o astfel de rotare. Dacă, într-un grup de muncă format din cinci persoane care desfăşoară aproximativ aceleaşi sarcini ca grad de dificultate, există credinţa că la baza unor dificultăţi din grup ar sta dorinţa lor de a ajunge finisoare (la capătul benzii) – poziţie care nu se deosebeşte prin retribuire de a celorlalte –, atunci trecerea fiecărei persoane prin acest post de muncă ar fi o soluţie bună (Maier, 1970). De asemenea, compararea sociogramei construite în spaţiul funcţional al grupului (care redă relaţiile funcţionale dintre membrii grupului, deci pe cele necesitate de sarcina de muncă) cu sociograma colectivă (care redă relaţiile afectiv-simpatetice, deci cele necesitate şi generate de nevoile psihologice ale membrilor grupului) ar putea scoate la iveală o serie de fenomene interesante. Astfel, s-ar putea constata că două persoane care sunt apropiate în spaţiul funcţional al grupului se află în relaţii de respingere reciprocă, în timp ce alte două persoane distanţate între ele în spaţiul funcţional se află în relaţii de simpatie reciprocă (vezi figura 8.6).

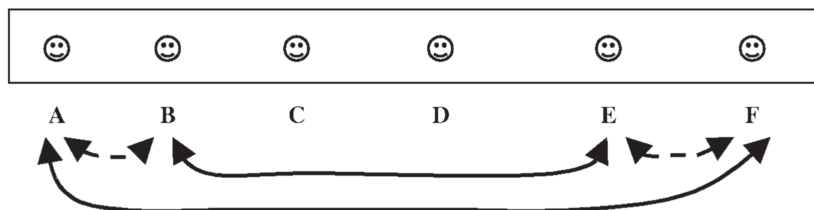


Figura 8.6. *Situaţia relaţiilor simpatetice într-un grup care lucrează la banda rulantă*

În acest caz, depărtarea spaţială a persoanelor care se resping şi apropierea spaţială a celor care se preferă ar fi indicate şi ar avea efecte favorabile. De exemplu, trecerea lui F. în locul lui B. şi a lui B. în locul lui F., deşi nu ar aduce nici o modificare a relaţiilor afectiv-simpatetice dintre membrii grupului, acestea rămânând aceleaşi, atrage după sine posibilitatea creşterii în intensitate a relaţiilor de preferinţă reciprocă, simultan cu scăderea intensităţii celor de respingere reciprocă. Suportul psihologic al unei asemenea modalităţi de reconstrucţie a grupurilor îl constituie constatarea potrivit căreia apropierea spaţială poate conduce spre favorizarea sau întărirea apropierii psihologice, în timp ce depărtarea spaţială antrenează după sine diminuarea sau anihilarea depărtării psihologice. Într-o cercetare efectuată de Dinu Grama (1974) într-o întreprindere de confecţii, schimbarea posturilor de muncă dintre diverşi operatori s-a dovedit a fi extrem de eficientă.

Rotarea persoanelor între ele în cadrul aceluiaşi grup poate fi de durată mai lungă sau chiar permanentă, dar şi de durată mai scurtă, efectuată în cursul unei zile de muncă. De asemenea, ea poate fi făcută din iniţiativa liderului grupului sau din iniţiativa membrilor grupului. Într-o cercetare proprie efectuată la o fabrică de motoare electrice, am constatat prezenţa unui fenomen interesant, şi anume operarea unor „interschimbări" ale posturilor de muncă efectuate din iniţiativa membrilor grupului, ceea ce avea efecte pozitive sau negative asupra diverşilor parametri organizaţionali : randament, satisfacţie etc. (vezi Zlate, Roşca, 1977). Grupul supus investigaţiei era format din 16 persoane ce dispuneau de structura sociometrică redată în figura 8.7.

Activitatea desfăşurată, fiind relativ simplă, repetitivă, monotonă (la bandă rulantă), îi împingea pe muncitori să-şi schimbe posturile de muncă între ei, numai că aceste interschimbări nu se realizau automat sau haotic, ci în funcţie de relaţiile interpersonale dintre ei. Astfel, cum se poate vedea din figura 8.7, interschimbările se realizau între muncitorii 1 şi 3 ; 2 şi 3 ; 3 şi 8 ; 2 şi 9 ; 4 şi 5 ; 5 şi 6 ; 9 şi 11, între care existau relaţii de preferinţe reciproce sau unilaterale. Interschimbările influenţau, la rândul lor, sistemul de relaţii dintre indivizi. Astfel, muncitorul 6, schimbându-se cu 5, va fi satisfăcut, va avea o productivitate crescută, ceea ce face însă ca muncitorului 7 să-i fie îngrămădite pe bandă mai multe piese, acesta fiind şi motivul relaţiei de respingere reciprocă dintre el şi muncitorul 6. „Interschimbările" diferitelor posturi de muncă au înregistrat trei categorii de efecte : creşterea randamentului muncii la nivelul întregului grup ; realizarea policalificării ; amplificarea satisfacţiei muncitorilor implicaţi în interschimbare, însoţită însă de scăderea ei la cei care suportă consecinţele interschimbării. Rezultatele cercetării noastre atenţionează asupra efectelor pozitive care pot fi obţinute în urma rotării

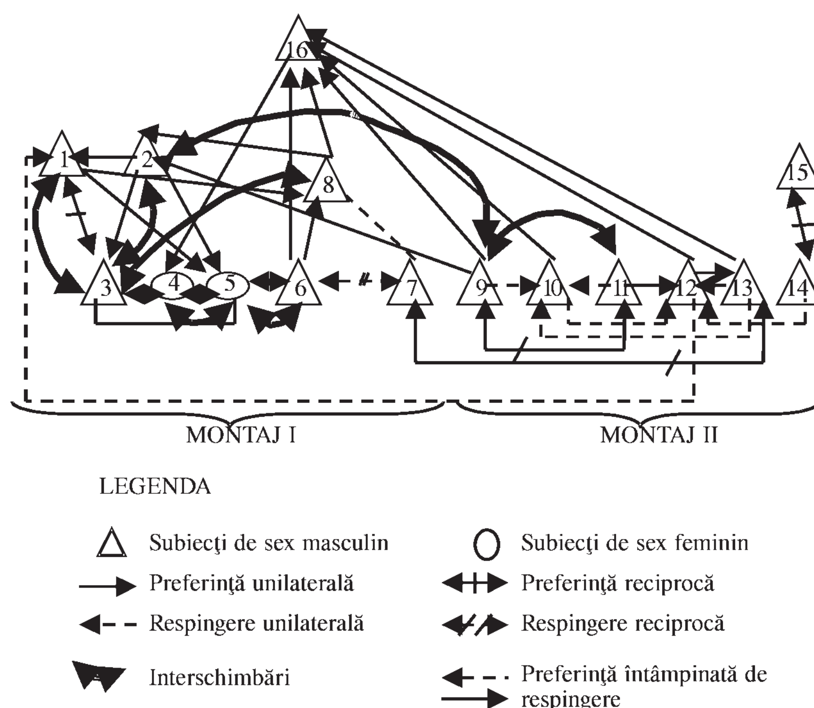


Figura 8.7. *Interschimbările dintre membrii grupurilor*

persoanelor de la un post de muncă la altul, dar şi asupra unor potenţiale efecte negative care ar putea apărea.

- *Rotarea interioară a membrilor de la un subgrup la altul.* Se utilizează atunci când sarcinile de muncă sunt relativ asemănătoare ; când este vorba despre grupuri cu un efectiv mai mare de membri şi care, din necesităţi funcţionale, sunt divizate să lucreze la aparate, mese, instalaţii diferite ; când poziţia unui membru se dovedeşte precară din punct de vedere socioafectiv într-un subgrup şi mult mai bună în altul ; când unele subgrupuri sunt excesiv de conformiste, anchilozante, stagnante sau chiar retrograde în activitatea lor. Mutarea unei persoane dintr-un subgrup funcţional în altul s-ar putea solda nu doar cu ameliorarea poziţiei individului în noul subgrup, ci şi cu ameliorarea poziţiei subgrupului în cadrul grupului mare din care el face parte. Modalitatea de reconstrucţie pe care o avem în vedere este laborioasă şi presupune parcurgerea unui algoritm complex. Pentru a înţelege mai bine semnificaţia şi modul ei de derulare, ne vom referi la o cercetare proprie efectuată pe un grup de 13 persoane care lucrau la trei mese diferite, formând, de aceea, trei subgrupuri distincte. Muncitorii 1, 2, 3, 4 şi 5 lucrau la masa I, muncitorii 6, 7, 8 şi 9 la masa II, iar muncitorii 10, 11, 12 şi 13 la masa III. Liderul formal al grupului era muncitorul 1. (Prezentarea detaliată a acestei cercetări poate fi găsită în Zlate, Zlate, 1982, pp. 40-55 ; 168-174.)

Demersurile ce trebuie parcurse în vederea finalizării corespunzătoare a noii modalităţi de reconstrucţie a grupurilor de muncă sunt prezentate în continuare :

a) *Determinarea punctelor nevralgice, a poziţiilor critice în cadrul fiecărui subgrup.* Dacă am analiza cu atenţie cele trei microsociograme pe care le prezentăm în figura 8.8, am constata cu uşurinţă că asemenea poziţii critice au subiecţii 2 şi 5 în cadrul primului subgrup (2 fiind respins, iar 5 total izolat), subiectul 9 în cadrul celui de-al doilea subgrup (el fiind respins de toţi ceilalţi membri ai subgrupului respectiv), subiecţii 11 şi 12 din cadrul celui de-al treilea subgrup (fără nici o preferinţă, în schimb cu câte o respingere).

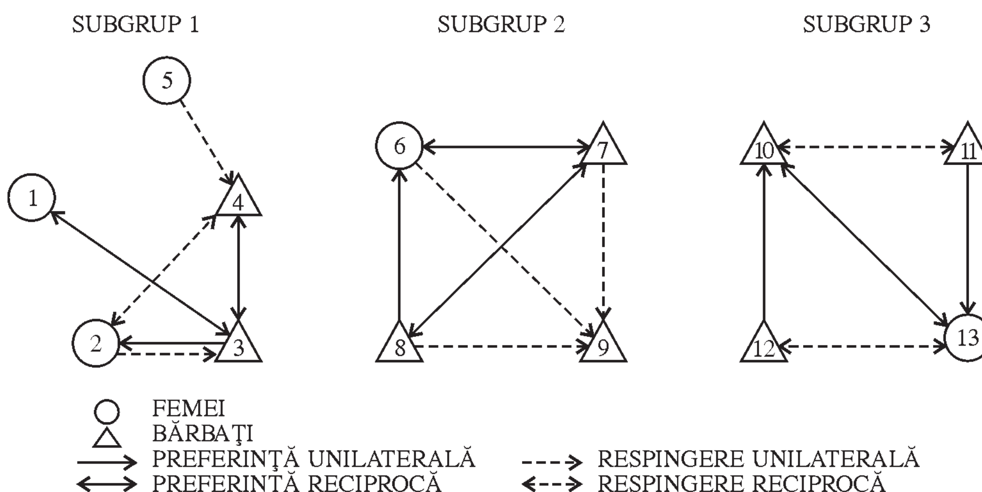


Figura 8.8. *Sociograme înfăţişând situaţia sociometrică în cadrul fiecărui grup investigat*

Mutarea acestor subiecţi din cadrul subgrupurilor de apartenenţă în cadrul subgrupurilor învecinate ar schimba radical situaţia. Dacă, spre exemplu, din primul subgrup ar pleca subiecţii 2 şi 5, ar dispărea orice relaţie de respingere, îmbunătăţindu-se simţitor în felul acesta şi poziţia subiecţilor 3 şi 4 din reţeaua socioafectivă a subgrupului. Unde am putea însă să-i mutăm pe aceşti subiecţi ? Pentru a răspunde la această întrebare trebuie să efectuăm o nouă operaţie.

b) *Stabilirea locului unde subiecţii cu poziţii dificile, critice s-ar simţi bine.* Va trebui să vedem care sunt ceilalţi membri ai grupului cu care subiecţii cu poziţii critice în subgrupul lor întreţin relaţii socioafective pozitive. Datele cuprinse în sociomatrice şi în sociograma colectivă liberă ne sunt de mare folos în acest sens, însă insuficiente. De aceea, este necesară construirea unei noi sociograme în spaţiul funcţional al grupului (pe care nu o mai prezentăm). Pornind de la respectiva sociogramă, am putea constata că subiectul 2 din primul subgrup este în relaţii preferenţiale reciproce cu subiectul 13 din cel de-al treilea subgrup ; subiectul 5, tot din primul subgrup, întreţine relaţii de reciprocitate afectivă pozitivă cu subiecţii 7 şi 8 din cel de-al doilea subgrup ; subiectul 9 din al doilea subgrup se află în relaţii preferenţiale reciproce cu subiecţii 10, 11 şi 13 din cel de-al treilea subgrup ; subiectul 11 din al treilea subgrup este în relaţie de

reciprocitate preferenţială cu subiectul 3 din primul subgrup, poziţia subiectului 12 rămâne în continuare dificilă, deoarece două dintre preferinţele lui sunt întâmpinate de respingeri, iar una dintre ele rămâne fără nici un ecou. Toate aceste date ne-ar putea sugera unde anume i-am putea muta pe subiecţii ce deţin poziţii critice în propriile lor subgrupuri.

c) *Elaborarea variantelor de rotare interioară a membrilor de la un subgrup la altul*. Raţiunea psihologică a unei asemenea rotări constă în „apropierea” individului cu o poziţie dificilă într-un subgrup de acei indivizi din alte subgrupuri în compania cărora el se simte bine şi, concomitent, „îndepărtarea” lui (chiar spaţială) de aceia cu care se află în relaţii de respingere afectivă. Îndepărtarea din câmpul vizual a persoanei cu care te afli în conflict trece adeseori conflictul afectiv pe plan secund, conştiinţa individului fiind mai mult preocupată de persoana preferată. Luând în considerare sugestiile furnizate de analiza de mai sus, ca şi posibilitatea ca numărul posturilor de muncă să crească sau să scadă la anumite mese de lucru, am putea elabora trei variante de rotare interioară a membrilor grupului, după cum urmează:

Varianta I: subgrup 1 – subiecţii 1 – 3 – 4 – 11 – 12, subgrup 2 – subiecţii 5 – 6 – 7 – 8, subgrup 3 – subiecţii 2 – 9 – 10 – 13;
Varianta II: subgrup 1 – subiecţii 1 – 3 – 4 – 11, subgrup 2 – subiecţii 5 – 6 – 7 – 8, subgrup 3 – subiecţii 2 – 9 – 10 – 12 – 13;
Varianta III: subgrup 1 – subiecţii 1 – 3 – 4 – 6 – 11, subgrup 2 – subiecţii 5 – 7 – 8 – 12, subgrup 3 – subiecţii 2 – 9 – 10 – 13.

d) *Calcularea indicilor sociometrici de putere şi stabilitate preferenţială, ca şi a celui de coeziune a subgrupurilor nou formate*. Aceasta arată care anume dintre cele trei variante dispune de valenţe pozitive mai numeroase. Noii indici obţinuţi îi prezentăm în tabelul 8.5.

Tabelul 8.5. *Valoarea indicilor sociometrici înainte şi după reconstrucţia grupului*

Indici preferenţiali	**Grup**	**Subgrup 1**		**Subgrup 2**		**Subgrup 3**	
Putere preferenţială	0,46	0,20*	I: 0,20** II: 0,50 III: 0,80	1	I: 1,25 II: 1,25 III: 0,50	0,25	I: 0,00 II: –0,20 III: 0,00
Stabilitate preferenţială	0,46	0,20	I: 0,60 II: 0,75 III: 0,80	0,50	I: 1,00 II: 1,00 III: 0,50	–0,25	I: 1,00 II: 0,60 III: 1,00
Coeziune	0,15	0,20	I: 0,30 II: 0,50 III: 0,40	0,33	I: 0,66 II: 0,66 III: 0,50	0,16	I: 0,66 II: 0,40 III: 0,66

* = înainte de reconstrucţie
** = după reconstrucţie
I, II, III = cele trei variante de reconstrucţie

e) *Aprecierea calităţii variantelor propuse şi reţinerea celei mai bune pentru a fi pusă în practică*. Se poate remarca faptul că aproape toate variantele duc la îmbunătăţirea simţitoare a structurilor socioafective, concretizată în pozitivizarea valorilor unor indici, precum şi în creşterea constantă a valorilor majorităţii indicilor. De aceea, fiecare dintre ele ar putea fi reţinută în vederea transpunerii în practică.

f) *O nouă testare sociometrică, efectuată după o perioadă mai îndelungată de lucru în noua „formulă"*. O asemenea testare va fi în măsură să confirme sau să infirme presupoziţiile făcute.

Rotarea interioară a membrilor grupului de la un subgrup la altul este un exemplu de intervenţie care, prin optimizarea structurilor afective ale grupului, a atmosferei afective a acestuia, deci prin mijloace psihologice, şi nu materiale, tehnice, financiare sau administrative, poate duce la creşterea randamentului activităţii de muncă.

• *Rotarea grupurilor între ele.* Se recurge la această modalitate în condiţiile asemănării sarcinilor de muncă ; atunci când condiţiile spaţiale favorizează pe unii membri şi îi defavorizează pe alţii ; când grupul are sentimentul sau credinţa că numai o astfel de schimbare ar putea rezolva o serie de nemulţumiri. De exemplu, într-un atelier de muncă se constată că grupul care lucrează lângă fereastră şi beneficiază de lumina naturală are o productivitate mai mare, iar celelalte plasate spre spatele atelierului au o productivitate din ce în ce mai scăzută (pe măsură ce se îndepărtează de sursa de lumină naturală) (vezi figura 8.9).

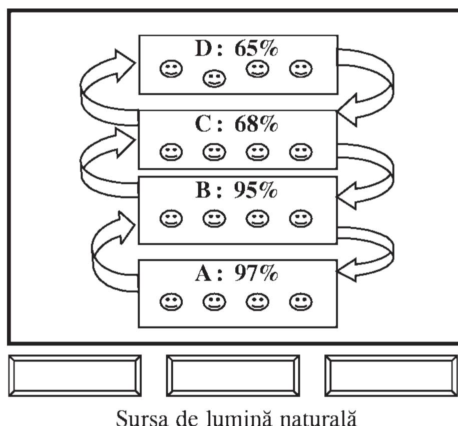


Figura 8.9. *Situaţia productivităţii în cele patru grupuri*

Chestionaţi asupra cauzelor randamentului lor, membrii grupurilor, îndeosebi cei ai grupurilor din spatele atelierului (C şi D) declară că îndepărtarea de sursa de lumină este singura explicaţie a randamentului scăzut obţinut în muncă. În această situaţie se poate recurge la două modalităţi practice de reconstrucţie :

– prima dintre ele o reprezintă rotarea grupurilor între ele, astfel încât fiecare grup să lucreze succesiv, pentru perioade determinate de timp, aproape sau departe de sursa de lumină naturală (vezi figura 8.9) ;
– a doua modalitate ar constitui-o rotarea grupurilor cu 90° combinată cu rotarea în interiorul fiecărui grup a persoanelor de la un loc de muncă la altul, astfel încât fiecare grup şi fiecare persoană din cadrul grupului să lucreze aproape sau departe de sursa de lumină (vezi figura 8.10).

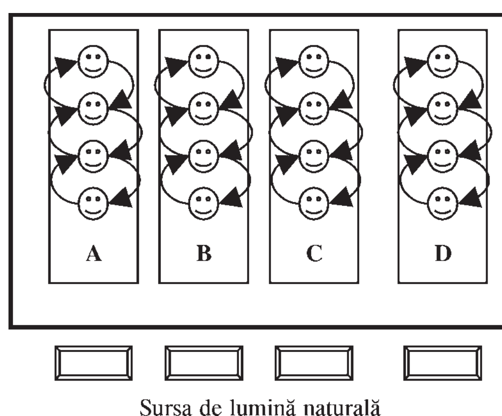


Figura 8.10. *Noua modalitate de reconstrucţie a grupurilor*

Dacă se aplică aceste modalităţi de reconstrucţie (una sau chiar ambele) şi situaţia productivităţii grupurilor se îmbunătăţeşte, aceasta înseamnă că într-adevăr faptul invocat stă la baza fenomenului respectiv. Dacă, dimpotrivă, rotarea grupurilor nu aduce nici o modificare a productivităţii înseamnă că o altă cauză, de altă natură, explică rezultatele obţinute, şi atunci psihologul trebuie să caute o altă modalitate de reconstrucţie a grupurilor.

• *Desfiinţarea grupului şi înfiinţarea altuia total nou.* Se utilizează când înfiinţarea iniţială a grupului s-a realizat fără acordul membrilor, ba chiar în pofida lor ; când funcţionarea actuală a grupului este deosebit de deficitară, practic imposibil de continuat ; când membrii grupului „tânjesc" după vechiul grup de muncă, exprimându-şi regretul că nu mai fac parte din el.

Într-o cercetare proprie din 1973 la uzina „Electroprecizie" din Săcele, am putut constata fenomene interesante referitoare la rolul relaţiilor interpersonale în grupurile de muncă, fapt care ne-a sugera modalitatea de reconstrucţie a grupurilor amintită mai sus. Observaţiile au fost făcute asupra unui grup de muncă ce-şi avea sediul la o extremitate a unei hale, foarte aproape de sediul maistrului halei şi al reglorilor care controlau direct grupul respectiv şi, desigur, şi altele. „Sediul" grupului investigat şi sediul maistrului erau despărţite printr-un perete de sticlă. Grupul, format din şase muncitoare, era foarte neomogen în privinţa câtorva parametri : vârsta (între 19 şi 45 de ani), profesiunea (lăcătuş-montator, desenator-ceramică, secretară etc.), pregătirea profesională (liceu, şcoală profesională, cursuri de calificare), vechimea în întreprindere (de la 2 la 12 ani),

vechimea în actuala profesiune (de la 2 luni la 12 ani). Munca efectuată era relativ simplă, uşoară, repetitivă, însă de fineţe. Lucrătoarele făceau „părticele" din autoturismul „Dacia". În grup se efectuau trei operaţii de muncă diferite, ceea ce permitea gruparea funcţională a muncitoarelor două câte două. Grupul a fost format prin gruparea întâmplătoare a patru lucrătoare care lucrau înainte în hală, la liniile semiautomatizate, şi prin introducerea pe parcurs a încă două lucrătoare, ca urmare a unor organizări în întreprindere. Aşezarea spaţială în funcţie de necesităţile impuse de sarcinile de muncă, precum şi relaţiile interpersonale afective ale grupului de muncă, sondate printr-un test sociometric, se prezentau ca în figurile de mai jos (8.11a şi 8.11b).

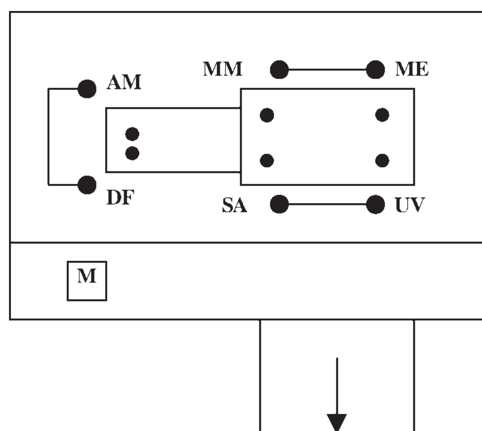


Figura 8.11a. *Dispoziţia spaţială şi relaţiile funcţionale ale unui grup de muncă*

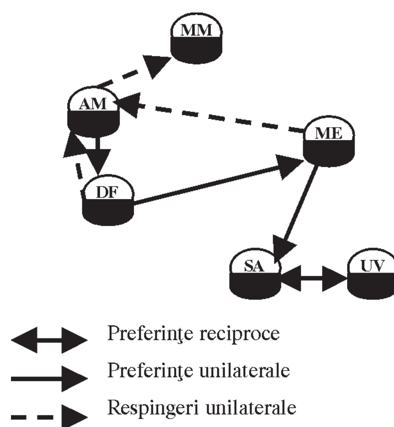


Figura 8.11b. *Relaţiile interpersonale ale aceluiaşi grup de muncă*

Faptul că în formarea acestui grup de muncă nu s-a ţinut seama de preferinţele muncitoarelor se reflectă în relaţiile lor interpersonale (doar o singură relaţie preferenţială reciprocă, trei preferinţe unilaterale, trei respingeri unilaterale). Muncitoarea A.M. are o situaţie mai dificilă în grup, primind două respingeri. Ca urmare, ea îşi orientează

preferinţa spre persoana cu care lucrează direct, dar care este venită abia de două luni în grup. Se observă, de asemenea, că relaţiile interpersonale coincid cu cele funcţionale doar în cazul muncitoarelor U.V. şi S.A., şi doar parţial în cel al muncitoarelor A.M. şi D.F. Muncitoarele duc „dorul" vechilor locuri de muncă („era mai bine în hală, acolo te pierdeai printre celelalte", „mă simţeam mai bine alături de colegele pe care le cunoşteam de multă vreme"), mărturisesc că nu se simt în largul lor în noua situaţie („prea suntem în ochii maistrului", „prea se uită toată ziua la noi"), doresc să părăsească grupul („cu prima ocazie mă duc înapoi de unde am venit"). Desigur că în aceste condiţii munca se desfăşura greoi, era asociată de ignorarea reciprocă a lucrătoarelor sau de izbucniri tensionale care, deşi nu le cuprindeau pe toate membrele grupului, le afectau starea psihologică generală şi, în final, probabil, şi productivitatea muncii. Muncitoarea A.M. ne-a relatat despre un conflict intervenit direct între ea şi M.M. şi indirect între ea şi M.E. Sociograma ne arată clar relaţiile de respingere dintre aceste persoane. În aceste condiţii, o măsură ameliorativă de ordin organizaţional ar consta în înlăturarea din grup a muncitoarei A.M., înlăturându-se în felul acesta şi cele trei relaţii de respingere prezente în grup. Am obţine „un lanţ" de relaţii unilaterale, încheiat cu o preferinţă reciprocă (D.F. → M.E. → S.A. → U.V. şi o muncitoare izolată, M.M). Această structură s-ar putea să fie mai favorabilă decât structura anterioară. O măsură şi mai eficace însă ar constitui-o desfiinţarea grupului, repartizarea lucrătoarelor la vechile locuri de muncă şi formarea unui nou grup de muncă, bazat pe respectarea dorinţelor şi preferinţelor lor.

Bibliografie

ADAIR, J. (1986), *Effective Team Building*, Gower.

AEBISCHER, V. ; OBERLÉ, D. (1990), *Le groupe en psychologie sociale*, Bordas, Paris.

ALLAIRE, FR. (1999), „Grupul de lucru", in TELLIER, Y. ; ROVENŢA-FRUMUŞANI, DANIELA (ed.), *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*, Editura Cavallioti, Bucureşti.

ALLCORN, S. (1989), „Understanding Groups of Work", *Personnel*, vol. 66, nr. 8.

ANZIEU, D. ; MARTIN, J.-Y. (1969), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris.

ARGYLE, M. (1972), *The Social Psychology of Work*, Allen Lane, The Penguin Press, London.

COLE, G.A. (2000), *Managementul personalului*, CODECS, Bucureşti.

DAFT, R.L. (1994), *Management*, Harcourt Brace College Publishers, New York, London.

DONALDSON, L. (1995), *American Anti-Management Theory of Organization : A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.

FURNHAM, A. (1997), *The Psychology Behavior at Work. The Individual in the Organizations*, Psychology Press, Taylor & Francis Group, London.

GIBSON, J.L. ; IVANCEVICH, J.M. ; DONNELLY, J.H. Jr. (1997), *Organizations Behavior, Structure, Processes*, McGraw-Hill, Boston.

GOLU, P. (2001), „Perspective noi asupra psihologiei grupurilor sociale", in ZLATE, M. (coord.), *Psihologia la răspântia mileniilor*, Editura Polirom, Iaşi.

GRAMA, D. (1974), *Preferinţa interpersonală*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

GREENBERG, J. ; BARON, R.A. (1993), *Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work*, Allyn & Bacon, Boston, London.

GUZZO, R.A. (1995), „Introduction: At the intersection of team effectiveness and decision making", in GUZZO, R.A.; SALAS, E. (eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

HANDY, C. (1999), *Understanding Organizations*, Penguin Books, London.

HATCH, M.J. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM, J.W. Sr.; WOODMAN, R.W. (1992), *Organizational Behavior*, ed. a VI-a, West Publishing Company, St. Paul, New York, Los Angeles, San Francisco.

HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. (1991), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York, London, Toronto.

ILGEN, D.A. (1999), „Teams embedded in organizations", *American Psychologist*, vol. 54, nr. 2.

JEX, S.M. (2002), *Organizational Psychology. A Scientist-Practitionner Approach*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

JOHNS, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.

JOHNSON, D.; JOHNSON, F. (1994), *Joining Together. Group Theory and Group Skills*, Allyn & Bacon, Boston, London.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. (1994), *Les équipes de hautes performances*, Dunod, Paris.

LANDRY, S. (1999), „Grupul de lucru şi psihologia sa", in TELLIER, Y.; ROVENŢA--FRUMUŞANI, DANIELA (ed.), *Resurse umane şi dezvoltare organizaţională*, Editura Cavallioti, Bucureşti.

LARSON, C.E.; LA FASTO, F.M. (1989), *Team Work*, Sage, Newbury Park, California.

LEAVITT, H.J. (1975), „Suppose we took groups seriously...", in CASS, E.L.; ZIMMER, F.G. (eds.), *Doing Research that Is Useful for Theory and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

LECLERC, CH. (1999), *Comprendre et construire les groupes*, Les Presses de l'Université, Laval.

LEMOINE, C. (1995), „Les tribulations d'une notion: du groupe à l'équipe de travail", *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, nr. 1.

LEROY, J.-F. (2001), „Dezvoltarea echipei, dinamica grupurilor şi coordonarea proiectelor", in DE VISSCHER, P.; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

LEVINE, J.M.; MORELAND, R.L. (1990), „Progress in small group research", *Annual Review of Psychology*, 41.

LEWIN, K. (2001), „Frontiere în dinamica grupurilor (I)", in DE VISSCHER, P.; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

LEWIN, K. (1967), *Psychologie dynamique*, PUF, Paris.

MAIER, N.R.F. (1970), *La psychologie dans l'industrie*, vol. 1, Éditions Gérard & Co, Verviers (Belgia).

MAISONNEUVE, J. (1969a), „Autorité, responsabilité et dynamique des groupes", *Cahiers de l'enfance inadaptée*, vol. 19, nr. 8.

MAISONNEUVE, J. (1969b), *La dynamique des groupes*, PUF, Paris.

McSHANE, S.L.; VON GLINOW, M.A. (2000), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Boston.

MORENO, J.L. (1970), *Fondements de la sociométrie*, PUF, Paris.

MUCCHIELLI, R. (1975), *Le travail en équipe*, Entreprise Moderne d'Édition, Les Éditions Sociales Françaises, Paris.

MUCHINSKY, P.M. (2000), *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, ed. a VI-a, Wadsworth, Thomson Learning, Belmont.

MULLINS, L.S. (1993), *Management and Organizational Behavior*, Pitman Publishing.

NECULAU, A. (2003), „Grupul în psihologia socială”, in NECULAU, A. (coord.), *Manual de psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi.

ORGAN, D.W. ; BATEMAN, T. (1986), *Organizational Behavior. An Applied Psychological Approach*, ed. a III-a, BPI Irwin, Homewood, Illinois.

SAVOIE, A. ; BRUNET, L. (2000), „Les équipes de travail : champ d'intervention privilégié pour les psychologues”, in BERNAUD, S.-L. ; LEMOINE, C. (sous la direction de), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Paris.

SAVOIE, A. ; MENDÈS, H. (1993), „L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle”, in GOGUELIN, P. (éd.), *Psychologie du travail et des organisations*, EAP, Paris.

SAYLES, L.R. (1958), *Behavior of Industrial Work Groups*, Wiley, New Jersey.

SHEA, G.P. ; GUZZO, R.A. (1987), „Group as human ressources”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5.

SPECTOR, P.E. (2003), *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

SUNDSTROM, E. ; DEMEUSE, K.P. ; FUTREL, D. (1990), „Work Teams : Applications and effectiveness”, *American Psychologist*, 45.

TROGNON, A. ; DESSAGNE, L. (2003), „Pourquoi met-on en place une équipe de travail ? ”, in LÉVY-LEBOYER, CL. ; HUTEAU, M. ; LOUCHE, CL. ; ROLLAND, J.-P. (sous la direction de), *La psychologie du travail*, Éditions d'Organisation, Paris.

VLĂSCEANU, MIHAELA (2003), *Organizaţii şi comportament organizaţional*, Editura Polirom, Iaşi.

WEST, M.A. ; BORRILL, C.S. ; UNSWORH, K.L. (2001), „Team effectiveness in organizations”, in COOPER, C. ; ROBERTSON, I. (eds.), *Organizational Psychology and Development*, John Wiley & Sons, Ltd, New York.

ZDERCIUC, B. (1974) „Problematica sociologică a întreprinderii industriale”, in HERSENI, T. (coord.), *Laboratoarele uzinale de psihologie*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

ZLATE, M. (1972), *Psihologia socială a grupurilor şcolare*, Editura Politică, Bucureşti.

ZLATE, M. ; ROŞCA, L. (1977), „Întreprinderea industrială ca sistem cibernetic”, *Viitorul social*, nr. 4.

ZLATE, M. ; ZLATE C. (1982), *Cunoaşterea şi activarea grupurilor sociale*, Editura Politică, Bucureşti.

Capitolul IX

Dinamica şi dezvoltarea grupurilor de muncă

Grupurile de muncă, o dată formate, nu rămân statice, încremenite. Dimpotrivă, ele încep să funcţioneze, să se centreze pe realizarea scopurilor, să desfăşoare anumite activităţi. Toate acestea aduc modificări importante în viaţa grupului, evoluţii lente sau bruşte, treceri de la un stadiu de dezvoltare la altul, de la momente de calm şi încredere la momente de tensiune şi suspiciuni, de la etape de relativă constanţă la etape de frământări şi modificări substanţiale. Cu alte cuvinte, grupul, cu întreaga sa procesualitate, este supus evoluţiei, schimbării, dinamicii. Cunoaşterea concretă a dinamicii grupurilor de muncă, stăpânirea tehnicilor şi procedeelor de intervenţie în viaţa lor, fie pentru a menţine constant un anumit nivel al vieţii de grup, fie pentru a obţine modificarea sau structurarea lui într-un sens dorit, interesează, fără îndoială, în cel mai înalt grad psihologia organizaţional-managerială. Încercăm să creionăm în acest capitol câteva dintre problemele incitante ale dinamicii grupurilor de muncă, având intenţia surprinderii mai ales a factorilor care o determină. De ce – se înţelege de la sine : stăpânirea acestor factori va fi în măsură să asigure eficienţa productivă, dar şi pe cea psihosocială a grupului.

1. Dinamica grupurilor de muncă – domeniu de interes major pentru psihologia organizaţional-managerială

1.1. *Contribuţia lui Kurt Lewin la lansarea noţiunii de dinamica grupurilor*

Într-o manieră flotantă şi oarecum întâmplătoare, noţiunea de *dinamica grupurilor* a fost utilizată încă de prin 1935, fără a i se preciza însă conţinutul şi semnificaţia. Ca noţiune de sine stătătoare cu nenumărate implicaţii de ordin psihosocial, ea este folosită pentru prima dată de Kurt Lewin în 1944, într-un articol („Dynamics of group action”, *Educational Leadership*, 1944, nr. 1) dedicat raporturilor dintre teorie şi practică în psihologia socială. „În domeniul *dinamicii grupurilor*, mai mult ca în oricare alt domeniu al psihologiei, teoria şi practica sunt legate metodologic...” (Lewin, 1944, *apud* Maisonneuve, 1969, p. 13). Din acest moment, o impresionantă activitate teoretică şi de cercetare începe să fie desfăşurată de Lewin împreună cu mai tinerii săi colaboratori

(Lippitt, Whyte, Bavelas, French, Cartwright, Marrow). În scurt timp ia fiinţă un centru de cercetare a dinamicii grupurilor (Research Center for Group Dynamics), creat de Lewin în 1945 în cadrul celebrului Massachusetts Institute of Technology (MIT), o mare şcoală americană pentru ingineri, din Boston. Primele programe de cercetare ale centrului nou înfiinţat sunt stabilite şi publicate în anul imediat următor de Lewin (vezi „Research program of group dynamics", *Sociometry*, 1946, VIII, nr. 2, pp. 126-136). În 1947, noua revistă *Human Relations* inserează în primele ei două numere impresionantul studiu în două părţi al lui Lewin: *Frontiers in group dynamics*, prima parte referindu-se la *concept, metodă şi realitate în ştiinţa socialului*, *echilibre sociale şi schimbare socială*, iar a doua la *canalele vieţii de grup : planificarea socială şi cercetarea-acţiune.* Din păcate, multe proiecte teoretice şi practice ale lui Lewin (de exemplu, el intenţiona să organizeze sesiuni de vară focalizate asupra utilizării de către fiecare grup a propriilor sale procese ca material de studiu pentru dezvoltarea proprie) au rămas nefinalizate, el decedând în iarna anului 1947. Chiar dacă Lewin nu a reuşit să-şi finalizeze unele dintre idei, cele formulate până la dispariţia sa stau la baza fundamentării noii noţiuni de *dinamica grupurilor*, ele constituind, totodată, un impuls pentru dezvoltarea şi diversificarea noii direcţii de gândire şi cercetare. Dată fiind importanţa gândirii lui Lewin la *lansarea* noului concept, ne vom opri pe scurt asupra ei.

Trei concepte de bază îl ajută pe Lewin să desprindă implicaţiile conceptului de *dinamica grupurilor*: *totalitate dinamică*, *eu social*, *câmp social*.

Totalitatea dinamică este constituită din ansamblul elementelor interdependente ; eul social cuprinde sistemele de valori ale individului împărţite cu alte grupuri ; câmpul social conţine entităţi sociale, integrate între ele şi având o poziţie relativă a elementelor constitutive, ceea ce înseamnă că, atunci când în starea unei subdiviziuni oarecare apare o schimbare, aceasta se propagă asupra altei subdiviziuni, ducând la schimbarea ei. Sub o formă sau alta, aceste concepte îşi găsesc expresia în modul de definire a grupului. „Conceperea unui grup ca un tot dinamic duce la o definiţie a grupului bazată pe interdependenţa membrilor acestuia (sau mai bine spus a subgrupurilor acestuia). Astfel, pare mai important să insistăm asupra acestui punct, având în vedere că numeroase definiţii ale grupului folosesc, ca factor constitutiv, similaritatea membrilor, mai degrabă decât interdependenţa lor dinamică" (Lewin, 1951, pp. 146-147). Din aceste cuvinte reies câteva idei remarcabile despre grup şi despre dinamica lui.

În primul rând, se evidenţiază faptul că grupul este un *tot unitar*, *un întreg* compus din nenumărate părţi care nu au o existenţă în sine, o valoare intrinsecă, ci numai în raporturile dintre ele, precum şi dintre ele şi întregul din care fac parte. Aici se observă influenţa concepţiei gestaltiste, căreia Lewin îi este nu numai tributar, ci şi continuator în domeniul psihologiei sociale. Aşadar, grupul nu presupune doar prezenţa unor membri care se aseamănă între ei, care au aceleaşi scopuri etc., ci, înainte de toate, interacţiunea lor, raportarea unora la alţii.

Din această subliniere derivă o altă caracteristică importantă a grupului, şi anume faptul că acesta nu este static, înţepenit, ci, dimpotrivă, are un caracter dinamic. Grupul este nu numai un tot unitar, ci şi un *tot sau o totalitate dinamică*, ce se concretizează în raporturile de interdependenţă, mai bine spus de reciprocitate dintre ansamblu şi parte.

Ansamblul este grupul, ca întreg, ca unitate, în timp ce partea este constituită din membrii grupului, din atitudinile, opiniile, comportamentele lor etc. Esenţial pentru un grup este faptul că, în cadrul lui, părţile ocupă o poziţie relativă, determinată de o serie de particularităţi concrete ale genezei, structurii şi dinamicii lui. Pentru a putea stăpâni diverse fenomene de grup este necesară cunoaşterea locului şi a importanţei fiecărei părţi în „ansamblu", a fazelor şi etapelor prin care s-a trecut până a se ajunge la structura prezentă. Aşadar, fenomenele de grup sunt explicate nu prin elemente separate, izolate unele de altele, ci prin interacţiunea lor în diverse situaţii sociale concrete. Iar grupul este o astfel de totalitate dinamică tocmai pentru că este format din ansambluri interdependente.

Dar dinamica este interpretată de Lewin nu doar ca o simplă mişcare, ca o curgere continuă a fenomenelor de grup, ci îndeosebi ca o schimbare a lor. Schimbarea unei subdiviziuni duce la schimbarea alteia şi, prin aceasta, la schimbarea întregului, spunea el. Or, după cum am văzut şi în capitolul anterior, schimbarea constituie motorul progresului, evoluţia unui grup. Rezultă de aici că grupul este nu numai un *tot unitar*, un *tot dinamic*, ci şi un *tot modificabil*. Pe această direcţie se şi centrează eforturile marelui psiholog în cercetarea concret experimentală a grupurilor. El intenţionează – şi uneori reuşeşte magistral – să demonstreze cum pot fi obţinute diverse modificări în grup sau la membrii acestuia, cu alte cuvinte cum poate fi asigurată „dinamica grupurilor".

Pornind de aici, Lewin stabileşte patru ipoteze cu privire la grupuri şi la dinamica lor, bine sistematizate de Bernard Mailhiot, cercetător la Institutul de Psihologie al Universităţii din Montréal şi doctor la Universitatea din Harvard. Invitat în Franţa în 1960, el a prezentat concepţia lui Kurt Lewin, iar în 1968 a publicat lucrarea *Dynamique et genèse des groupes*, subintitulată *Actualité des découvertes de Kurt Lewin*. Preluăm după Mailhiot cele patru ipoteze stabilite de Lewin cu privire la dinamica grupurilor :

1) *Grupul constituie terenul pe care individul îl ocupă*. Acest teren poate fi închis, fragil, schimbător, fluid, elastic. De fiecare dată când o persoană nu ajunge să-şi definească precis, clar apartenenţa socială sau când nu este integrată în grupul său, spaţiul ei vital sau libertatea ei de mişcare în interiorul grupului vor fi caracterizate prin instabilitate şi ambiguitate.
2) *Grupul este pentru individ un instrument*. Individul, mai mult sau mai puţin conştient, utilizează grupul şi relaţiile pe care el le întreţine în grup ca mijloc pentru a-şi satisface trebuinţele psihice şi aspiraţiile sociale.
3) *Grupul este o realitate din care individul face parte*, chiar şi cei care se percep ignoraţi, izolaţi, respinşi. Când grupul suferă modificări în structura sau dinamica sa prin procese de creştere, diferenţiere, integrare, regresiune, dezintegrare, toate acestea sunt resimţite atât de grup, cât şi de indivizi. Valorile, trebuinţele, aspiraţiile, aşteptările individului sunt fie gratificate, fie frustrate de grup, dinamica grupului având întotdeauna un puternic impact asupra indivizilor care îl constituie.
4) *Grupul este pentru individ unul dintre elementele şi determinanţii spaţiului său vital*, el se află în spaţiul vital al individului, este o parte a universului său social care îi este liber accesibil, în el având loc dezvoltarea şi evoluţia individului.

Concluzia care se desprinde din aceste patru ipoteze despre grup este, după Lewin, următoarea : adaptarea socială a individului constă în actualizarea aspiraţiilor şi aptitudinilor, atingerea scopurilor personale fără a falsifica şi nici rupe legăturile funcţionale cu realitatea colectivă sau câmpul social unde individul se inserează şi care constituie fundamentul existenţei sale (vezi Mailhiot, 1968, pp. 75-77).

Pornind de la individ, Lewin arată că există doi factori care determină conduita acestuia, deci conduita individuală în grup : pe de o parte, *dinamica faptelor* (factori obiectivi în care încadrează situaţia socială concretă, fragmente de univers social cu care individul se află în interdependenţă), iar, pe de altă parte, *dinamica valorilor* (factori subiectivi în care intră tendinţele *eului intim* al personalităţii umane, concretizate prin maniera unică în care fiecare individ percepe orice moment prezent în funcţie de trecutul său personal, la care se adaugă tendinţele *eului social* şi ale *eului public* – prin excelenţă sociale –, caracterizate prin valorile sociale grupale interiorizate de individ). La fiecare individ există atât un *trecut obiectiv*, al faptelor, cât şi *unul subiectiv*, al valorilor. O realitate tot atât de marcantă o are însă şi *viitorul obiectiv*, ca şi *cel subiectiv*. În cadrul unui grup toate acestea pot fi „împărţite" diferenţiat diverşilor membri. Astfel, pentru unii, dominant şi determinant poate fi trecutul faptelor şi al valorilor, în timp ce, pentru alţii, viitorul faptelor şi valorilor, ceea ce va permite ca primii să tindă spre menţinerea lor, spre stabilitate şi constanţă, în timp ce ceilalţi vor milita pentru schimbare, mobilitate, dinamică. Dacă pentru unii schimbarea se conturează ca o catastrofă, pentru alţii ea este ceva de dorit, aşteptată, mobilizatoare. În grupurile în care numărul membrilor animaţi de trecutul faptelor şi al valorilor este mai mare, se instalează curând o atmosferă de conformism, atitudini conformiste, în timp ce, în cele în care predominant este numărul celor impulsionaţi de viitorul faptelor şi al valorilor, atmosfera va fi de tip nonconformist. Toate aceste atitudini se leagă, interacţionează, asigurând dinamica grupurilor. Potrivit ideii că modificarea unei părţi duce la modificarea alteia şi, prin aceasta, a întregului, este suficient ca acţiunea să se orienteze şi să se centreze pe una sau alta dintre aceste două categorii de atitudini pentru a obţine modificarea dorită.

Faptele şi valorile individuale generalizate la nivelul grupului devin adevărate forţe colective care regizează dinamica grupurilor. Când forţele sunt egale în putere şi opuse în direcţie, se stabileşte un echilibru cvasistaţionar. Acesta nu este însă constant, ci manifestă unele fluctuaţii, în funcţie de un nivel mediu (*L*), în jurul căruia forţele variază. „Forţele rezultate în apropierea lui *L* au caracterul unui câmp de forţă central pozitiv" (Lewin, 1967, p. 250). Şi mai departe : „Dacă acel câmp de forţă rezultat pierde structura unui câmp central, procesul îşi pierde caracterul cvasistaţionar" (*ibidem*, p. 251). Aceasta înseamnă că există unele limite între care structura câmpului de forţă nu se modifică. Creşterea în intensitate a forţelor opuse nu modifică echilibrul, dar poate duce la creşterea tensiunilor din grup. Pentru a produce o modificare a grupului, trebuie să realizăm o creştere în intensitate a unora şi o scădere a altora. Acest lucru nu poate fi făcut decât dinăuntrul grupului ; de aceea sunt necesare pătrunderea în interiorul grupului, observarea şi participarea la desfăşurarea fenomenelor, planificarea şi controlarea lor, micşorarea tendinţelor de „opoziţie" la schimbare. Un asemenea fenomen este obţinut prin utilizarea unor „atomi sociali radioactivi", cum îi numeşte Lewin, a unor

indivizi având o formaţie specială şi capabili de a conduce în aşa fel fenomenele de grup încât să asigure dinamica lui.

Schimbarea grupului, deci dinamica lui, se realizează după Lewin în *trei etape principale*: 1) *decristalizarea* nivelului prezent; 2) *deplasarea* spre noul nivel; 3) *cristalizarea* vieţii de grup la acest nou nivel (*ibidem*, p. 275). Mânuirea cu pricepere a acestor faze asigură schimbarea fenomenelor psihosociale din grup, trecerea lui dintr-o fază de dezvoltare în alta.

Concepţia lui Lewin a fundamentat cele mai multe dezvoltări teoretice şi practice ulterioare cu privire la dinamica grupurilor. Utilizările, avatarurile şi metaforele dinamicii grupurilor, aşa cum s-au produs ele de-a lungul timpului, au fost excelent înfăţişate de Pierre De Visscher în lucrarea sa din 1991, din care fragmente au fost traduse şi în limba română (vezi De Visscher, 1991, 2001).

Fără a insista prea mult, schiţăm, în cele ce urmează, evoluţia dinamicii grupurilor de-a lungul timpului:

1) În anii '40, imediat după moartea lui Lewin, au fost lansate *sesiunile de formare în dinamica grupurilor*. Prima de acest fel, ţinută la Bethel, un orăşel din Maine, în 1947, deşi marcată de improvizaţie şi atmosferă copilărească, a fost un mare succes. Au luat naştere o multitudine de grupuri (de training, de acţiune, de reperare a trebuinţelor de învăţare, de formare a deprinderilor, de metodologie a cercetării-acţiune, de generalizare şi aplicare în viaţa profesională, cotidiană etc.).
2) Anii '50 sunt consideraţi ani de stagnare, doar de expansiune cantitativă a dinamicii grupurilor; echipele de formare se multiplică, mai mult, sunt exportate şi în Europa, nu cu prea mare succes. Apare *The National Training Laboratories* (*NTL*) care se îndepărtează mult de sensul iniţial al dinamicii grupului dat de Lewin. Se lansează *psihologia umanistă* cu accent pe descoperirea potenţialului uman (Maslow) sau pe terapia centrată pe client (Rogers).
3) Anii '60 sunt caracterizaţi, după cum arată De Visscher, prin debarcarea de pe coasta Pacificului a partizanilor „terapiei pentru oamenii normali"; se lansează *gestalt-terapia* centrată pe confruntarea interpersonală care facilitează analiza (Pearl); se pune la punct *analiza tranzacţională* (Berne); se propune *grupul de întâlnire* (Rogers); este pe punctul de a se naşte o formă de intervenţie organizaţională numită *OD* (*organizational development*).
4) În anii '70 asistăm la *înmulţirea centrelor de creştere personală*, în care, deşi se practicau psihoterapii în grup, acestea nu erau psihoterapii de grup. În asemenea grupuri oamenii sunt împreună, dar fiecare se ocupă de sine, ei nu mai învaţă procesele de grup. Grupul este, după cum se exprima Lapassade, „degrupat" şi „psihologizat", el este folosit ca pretext. Recurgerea la grup în unele forme de psihoterapie este chiar dăunătoare, ele mergând până la a discredita practicile terapeutice onorabile, pe de o parte, dar şi dinamica grupurilor, ca disciplină ştiinţifică, pe de altă parte (Lakin, 1972).
5) Anii '80-'90 aduc, se pare, o *relansare a dinamicii grupurilor* şi o dezvoltare a ei atât în domeniul psihologiei teoretice, cât şi în cel aplicativ, al serviciilor sociale.

Sub raport publicistic menţionăm rolul cu totul remarcabil pe care l-a avut o primă lucrare publicată pe problematica dinamicii grupurilor de Cartwright şi Zander (ambii colaboratori ai lui Lewin) în trei ediţii succesive : 1953, 1960, 1968. O a doua antologie, datorată lui Hare, Borgatta şi Bales, a apărut în 1955 şi a fost revizuită în 1965. După opinia lui De Visscher, există la ora actuală trei manuale care ar putea constitui o adevărată bază de date cu privire la dinamica grupurilor : Anzieu, Martin (1968) ; Forsyth (1983) ; Johnson, Johnson (1994). Mai semnalăm lucrările publicate de Maisonneuve (1968), Mailhiot (1968), Mucchielli (1970). În România dinamica grupurilor a fost lansată prin anii ’70 (vezi Zlate, 1972, 1975 ; Neculau, 1974, 1977).

1.2. *Accepţiunile noţiunii de dinamica grupurilor*

Deşi noţiunea de *dinamica grupurilor* s-a conturat, în linii mari, din cele de mai sus, este necesar să stăruim mai mult asupra ei. Şi aceasta din două motive.

În primul rând, pentru că foarte adesea întâlnim termeni diferiţi care aparent desemnează aceleaşi fenomene şi par la prima vedere a fi echivalenţi. Astfel, concepte ca *dinamica grupurilor*, *dinamica grupului*, *procese de grup*, *relaţii de grup* au devenit predilecte în limbajul specialiştilor. Între primele două, diferenţa nu este doar cea dintre „plural” şi „singular”, primul vizând grupul ca un nod de intersecţie a factorilor externi şi interni care explică evoluţia sa, în timp ce al doilea are în vedere îndeosebi modificările interne, cele datorate deci factorilor şi cauzelor interioare, care explică o anumită structură sau funcţionalitate a grupului la un moment dat. Celălalt concept, *procese de grup*, este des folosit în locul primului, deoarece şi el indică diverse schimbări din grup, însă accentul cade pe tehnicile elaborate de grupul însuşi în vederea rezolvării problemelor sale. Prin *relaţii de grup* trebuie să înţelegem modul cum reacţionează membrii grupului unii faţă de alţii, cum stabilesc relaţii, fenomen care, de asemenea, este esenţial pentru dinamica grupurilor. Iată deci că, deşi aparent aceşti termeni par a se referi la aceleaşi fenomene, ei accentuează de fiecare dată o altă latură a personalităţii vieţii grupului.

În al doilea rând, este necesar să stăruim asupra noţiunii respective deoarece ea însăşi are mai multe *accepţiuni*.

Într-un sens foarte larg, dinamica grupurilor este interpretată ca fiind, pe de o parte, *ansamblul fenomenelor psihosociale care apar, se manifestă şi evoluează în cadrul grupurilor mici*, iar, pe de altă parte, ca *ansamblul legilor care guvernează şi dirijează aceste fenomene*. Toate grupurile par să funcţioneze după procese comune, dat fiind faptul că ele nu sunt altceva decât ansambluri de persoane în interacţiune, determinate de diverse „raţiuni” : familiale, politice, amicale, profesionale, sportive etc. Într-o echipă de muncă, de exemplu, întâlnim câţiva factori care îi unesc pe membrii ei şi permit totodată interacţiunea lor : scopul comun, activitatea împărţită membrilor grupului, conducerea grupului, participarea membrilor la activitate, reguli şi norme formale şi informale etc. Analiza sistematică şi riguroasă a tuturor acestor caracteristici generale ale vieţii grupului, şi mai ales a modului de evoluţie a lor, se încadrează în ceea ce Lewin denumea „dinamica grupurilor”. Cercetarea amănunţită a grupurilor, atât a celor

experimentale, cât şi a celor naturale, a evidenţiat dintr-o dată o multitudine de fenomene care au loc în ele, cu efecte mari atât asupra grupului în ansamblul său, cât şi asupra fiecărui membru în parte, dar care, din păcate, erau puţin cunoscute, puţin influenţate, puţin controlate. Alături de multitudinea fenomenelor concrete, particulare sau chiar individuale, au fost evidenţiate, totodată, fenomenele generale, comune pentru mai multe categorii de grupuri, ceea ce a permis formularea unei teorii generale asupra dinamicii grupurilor. Este vorba deci despre studiul fenomenelor psihosociale în evoluţia, dinamismul lor, şi nu al modului static în care se prezintă la un moment dat. Un asemenea studiu nu are un scop în sine, ci este efectuat în intenţia influenţării fenomenelor psihosociale. Pentru Cartwright şi Zander, dinamica grupurilor este un domeniu, o branşă de cercetare care descrie, analizează şi explică proprietăţile grupurilor, evenimentele care se produc în ele, cauzele interne şi externe care au dus la anumite efecte. Pe baza cunoaşterii legilor care guvernează fenomenelor de grup se tinde spre ameliorarea funcţionării lor (Cartwright, Zander, 1968, pp. 5-8).

Această primă accepţiune apare clar subliniată şi de alţi autori. „Dinamica : acest cuvânt... desemnează totalitatea schimbărilor adaptive care se produc în structura de ansamblu a unui grup ca urmare a schimbărilor survenite într-o parte oarecare a acestui grup... Într-un grup... se întâmplă ceva asemănător cu autodistribuirea forţelor într-un câmp de forţe fizice” (Krech, Crutchfield, 1948, pp. 22-23).

În ultimul timp, sensul noţiunii de *dinamica grupurilor* s-a extins atât de mult încât prin ea se acoperă aproape întregul domeniu al psihologiei sociale, îndeosebi cel referitor la grupurile mici. Iată ce scria Bernard Mailhiot în acest sens : „Dinamica grupurilor a devenit în prezent pentru majoritatea teoreticienilor contemporani psihologia grupurilor mici... ; dinamica grupurilor se vrea din ce în ce mai mult percepută şi cunoscută, în mediul universitar, ca ştiinţă a grupurilor mici. Obiectivul său este de a oferi o inteligenţă ştiinţifică oricărei formări, creşteri sau dezintegrări a acestor microgrupuri, ce pun probleme psihologiei sociale” (Mailhiot, 1968, pp. 35-36).

Într-o accepţiune mai restrânsă, dinamica grupurilor apare ca fiind *ansamblul metodelor şi procedeelor care permit acţiunea asupra personalităţii prin intermediul grupului sau al metodelor de acţiune a acestor grupuri asupra altor grupuri mai vaste*. În această accepţiune, grupul apare ca fiind mijloc de influenţă, de formare, atât a sa proprie, cât şi a altor grupuri, accentul căzând nu atât pe „ceea ce se petrece în grup”, ca în primul caz, cât pe „schimbare”, „formare”. De exemplu, într-un grup de muncă ne interesează în ce măsură atitudinile, opiniile, aspiraţiile membrilor pot fi modificate nu prin forţe exterioare, ci chiar prin utilizarea grupului ca mijloc de acţiune. Cu această accepţiune trecem din planul teoretic în cel practic, acţional. Grupul este un instrument în mâinile membrilor săi, în vederea schimbării lor şi a lui însuşi. Grupul devine, aşadar, un agent de schimbare socială în interiorul unei colectivităţi. Interacţiunile dintre membri şi dintre ei şi elementele constitutive ale grupului (scopuri, norme, statute etc.) explică atât conduitele membrilor, cât şi pe cele ale grupului. Dinamica grupurilor apare ca o diviziune a psihologiei sociale care investighează formarea şi schimbarea în structura şi funcţionarea grupului psihologic, grupul apărând ca „un tot autodirectiv” (Bonner, 1955, p. 4).

O ilustrare deplină a celor două accepţiuni ale noţiunii de *dinamica grupurilor* o întâlnim, după părerea noastră, într-o lucrare publicată mai demult de Herbert A. Thelen (1954). Acesta dedică prima parte a cărţii sale analizei a *şase tipuri de tehnologii* definite ca fiind „un set de principii utilizate pentru a produce o schimbare în sensul scopurilor dorite” şi a căror principală trăsătură distinctivă constă în „sarcina de a schimba indivizi, grupuri sau condiţiile obiective în care aceştia se găsesc”. Printre tehnologiile analizate enumerăm : reconstrucţia comunităţii prin acţiuni cetăţeneşti ; educarea copiilor prin activitatea în clasă, prin intrarea în relaţii ; dezvoltarea şcolii prin autoantrenare etc. În această primă parte, cu evident caracter practic, grupul apare ca instrument de schimbare, formare. În cea de-a doua parte, Herbert Thelen arată însă că „în spatele oricărei tehnologii există un set de înţelesuri ale naturii proceselor ; ele pot fi implicite sau explicite, clare sau vagi, limitate în scop sau foarte largi...”. Există deci fenomene, procese comune pentru mai multe grupuri, dirijate de legi specifice. Printre acestea, autorul analizează : particularităţile membrilor, integrarea în grup, realitatea grupului, controlul, conducerea, comunitatea. De data aceasta, dinamica grupurilor este analizată dintr-o perspectivă teoretică mai largă. Şi Lapassade surprinde distincţia dintre cele două accepţiuni. „Într-o primă etapă, termenul *dinamica grupurilor* a desemnat o ştiinţă experimentală, practicată în laborator pe grupuri artificiale reunite în scopuri experimentale... Într-o a doua etapă, termenul a desemnat munca animatorului de grup care, ieşit din laboratorul său, se va ocupa de *rezolvarea conflictelor sociale*... Acest termen tinde să desemneze, în acelaşi timp, totalitatea cercetărilor experimentale asupra grupurilor mici şi totalitatea tehnicilor de grup care constituie aşa-numitele mijloace de aplicare..., instrumente de formare, de terapie, de animaţie, de intervenţie, care au în comun apelul la grup” (Lapassade, 1970, pp. 49-50).

Aşadar, cele două accepţiuni ale „dinamicii grupurilor” pot fi sintetizate astfel : pe de o parte, *dinamica grupurilor* ca *„ansamblu a ceea ce se petrece în grup”*, ca *ştiinţă a fenomenelor psihosociale* şi, pe de altă parte, *dinamica grupurilor* ca *„acţiune socio-psihologică”*, ca *„schimbare şi formare”*. Formulări la fel de lapidare sunt date şi de alţi autori (vezi Neculau, 2003, p. 214).

Dintre acestea, pe noi ne interesează în acest capitol doar prima. Este necesar deci a evidenţia acele fenomene psihosociale semnificative care au loc în cadrul grupurilor de muncă şi ale căror funcţionalitate şi sens de evoluţie ar putea avea efecte asupra indivizilor şi grupului. Mai mult decât atât, ne interesează în primul rând fenomenele psihosociale a căror evoluţie ar putea modifica, fie în sens pozitiv, fie în sens negativ, randamentul muncii. În acest caz, analiza trebuie să pornească de la însuşi grupul vizat, de la condiţiile exterioare şi interioare de existenţă a lui, care îi acordă o fizionomie psihosociologică. Numai luarea în considerare a ambelor categorii de condiţii asigură viziunea unitară asupra grupului şi, totodată, posibilitatea explicării corecte a lui. În psihologia socială, îndeosebi în cercetările aplicative, a existat tendinţa de a se lua în considerare doar fenomenele psihosociale ce apar în interiorul grupurilor. Or, este un fapt de domeniul evidenţei că unele fenomene psihosociale interne îşi au cauzele în afara grupului. În aceste cazuri, a le căuta acolo unde nu sunt ar fi o risipă de energie.

Pentru a realiza o viziune unitară asupra „dinamicii grupurilor” de muncă, vom selecta din multitudinea condiţiilor exterioare şi interioare de existenţă ale grupului doar pe acelea care ni se par a fi mai semnificative şi cu efecte evidente atât asupra vieţii de grup, cât şi asupra randamentului muncii, urmând ca altele să fie tratate de sine stătător, în alte capitole. Iată cum ar arăta schematic factorii exteriori şi interiori care influenţează „dinamica grupurilor” :

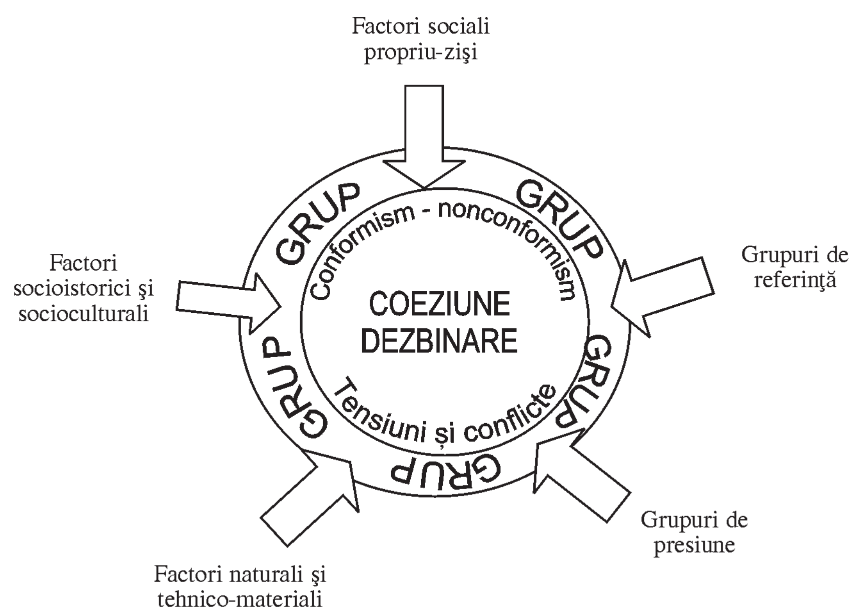


Figura 9.1. *Factori ce asigură „dinamica grupurilor” de muncă*

2. Factori exteriori care influenţează dinamica grupurilor de muncă

Fiecare grup îşi desfăşoară activitatea în anumite condiţii de mediu, în anumite împrejurări, ceea ce permite ca situaţia înconjurătoare, mediul ambiant, fie el natural sau social, să-şi lase amprenta asupra organizării şi funcţionării interioare a grupului. Grupul este plasat deci într-un sistem extern, cu particularităţile sale, cu potenţele şi influenţele sale. Între acest sistem extern şi sistemul intern se stabilesc, fără îndoială, relaţii de interinfluenţă. Este necesar însă să cunoaştem care sunt reacţiile şi acţiunile grupului în raport cu mediul său ambiant, deci exterior, şi care sunt reacţiile şi acţiunile grupului în raport cu factorii săi interiori. Noţiunea de *mediu ambiant* trebuie înţeleasă într-un sens foarte larg : ca mediu înconjurător propriu-zis, imediat apropiat grupului, natural sau social ; ca mediu înconjurător mai extins, depăşind cadrele imediate ale grupului, aici încadrându-se mediul socioistoric sau cel sociocultural, cu efecte stabile, puternice şi de lungă durată asupra indivizilor şi grupurilor.

2.1. *Mediul natural şi tehnico-material*

Georges Friedmann realiza mai demult o distincţie netă între mediul natural şi cel tehnic : „Numim mediu natural mediul civilizaţiei sau comunităţii premaşiniste, în care omul reacţionează la stimuli ce vin din partea elementelor naturale : pământ, apă, plante, anotimpuri, sau de la fiinţe vii : animale sau oameni. În acest mediu, diversele unelte sunt prelungiri directe ale corpului...". Şi mai departe : „Numim mediu tehnic mediul care se dezvoltă în societăţile şi comunităţile industriale. În acest mediu tehnic, multe dintre elementele anterior descrise descresc şi, în schimb, în acelaşi timp, se strâng în jurul omului, iar o complexă reţea tehnică tinde din ce în ce mai mult spre automatizare" (Friedmann, 1966, pp. 96-97). Cele două noţiuni nu sunt folosite de noi în accepţiunea pe care le-a dat-o Friedmann. Şi aceasta în primul rând pentru că nu există mediu natural pur şi nici mediu tehnic pur, iar în al doilea rând, pentru că în zilele noastre, deşi „stimulările naturale se rarefiază în timp ce celelalte se multiplică", după cum afirma acelaşi Friedmann, primele nu încetează să-şi pună amprenta asupra vieţii grupului.

Locuitorii diferitelor regiuni geografice cu diverse forme de relief (munţi, şes, deal, ape, păduri, deşert sau Polul Nord), ca şi cei supuşi diferitelor particularităţi ale anotimpurilor (climă caldă, temperată sau rece) se diferenţiază între ei nu numai prin modul de a se alimenta, îmbrăca, nu numai prin ocupaţii diferite, prin viaţa lor socioeconomică, ci şi prin modul de a gândi, acţiona, concepe şi trăi viaţa. Fără a lua în considerare astfel de fapte, riscăm să nu înţelegem prea bine viaţa interioară a grupurilor.

Mediul natural (fizic, geografic) creează oportunităţi sau dificultăţi pentru desfăşurarea activităţilor organizaţionale. De exemplu, un anumit mediu geografic ar putea facilita buna funcţionare a unei organizaţii prin abundenţa resurselor sale naturale, în timp ce un altul poate întârzia, bruia sau bloca funcţionalitatea normală a organizaţiei prin insuficienţa şi precaritatea lui. Alte caracteristici fizice ale mediului cum ar fi clima, relieful, accesul la mijloacele de transport, proximitatea faţă de anumite pieţe etc. influenţează în egală măsură dinamica grupurilor. Caracteristici şi mai particulare, cum ar fi proiectarea clădirilor, arhitectura lor, amplasarea în spaţiu, poziţionarea şi orientarea unora faţă de altele, sunt la fel de importante. O clădire impunătoare, cu multe etaje, cu pereţi din sticlă etc. induce membrilor organizaţiei respective sentimente de siguranţă, bunăstare, stabilitate, în timp ce o alta pipernicită, cu faţada coşcovită, cu o intrare dosnică etc. creează membrilor organizaţiei respective sentimente de nesiguranţă, sărăcie, precaritate. Asemenea sentimente sunt induse nu numai membrilor organizaţiei, ci şi altor persoane din afara organizaţiei, potenţiali membri sau cu alte statute (furnizori, clienţi etc.). Distanţele fizice, spaţiale la care sunt amplasate sediile, clădirile unei organizaţii apar, de asemenea, în calitate de factori reglatori ai dinamicii interioare a grupurilor de muncă. Relaţiile de intercunoaştere, intercomunicare, intervalorizare socioafectivă dintre membrii grupurilor organizaţiei vor fi facilitate sau, dimpotrivă, perturbate de distanţele la care sunt amplasate sediile organizaţiei. În psihologie sunt cunoscute cercetările care arată că apropierea spaţială conduce, de regulă, la apropiere psihică, în timp ce distanţa spaţială se asociază cu distanţa psihică (vezi Festinger, 1950 ;

Darley, Gilbert, 1985 ; Hatch, 1997 etc.). În cercetarea rolului caracteristicilor fizice ale mediului asupra psihologiei umane excelează *psihologia mediului* (*environmental psychology*), apărută prin anii '50 şi dezvoltată în deceniile următoare. Comportamentul este interpretat ca un răspuns la caracteristicile fizice ale mediului. În acest sens, se vorbeşte despre *comportamente spaţiale*, determinate de diferitele tipuri de spaţii (intim, personal, social, oficial, după tipologia lui Hall, 1966), despre *stresul environmental*, provocat de dimensiunile fizice constrângătoare ale mediului, ca fenomen dezadaptiv care afectează capacitatea de muncă a oamenilor (Holahan, 1978 ; Evans, 1982), despre *atitudini faţă de mediu*, bazate pe preferinţa şi pe evaluarea diferitelor tipuri de medii (Craik, Zube, 1976). Mediul generează şi o serie de *calităţi environmentale ale personalităţii*. În acest domeniu interesante sunt cercetările efectuate de Kaplan şi Kaplan (1982). Astfel, autorii disting : coerenţa (responsabilă de uşurinţa cu care, de exemplu, o scenă poate fi organizată cognitiv) ; complexitatea (proprietatea caracteristicilor de mediu de a menţine persoana activă) ; lizibilitatea (calitatea unor caracteristici fizice de a determina o explorare rapidă şi eficientă) ; curiozitatea (proprietatea ce determină descoperirea şi interacţiunea susţinută cu mediul). Menţionăm că, din perspectiva psihologiei environmentale, au fost imaginate şi instrumente de testare a influenţei mediului asupra comportamentelor şi personalităţii umane : *Environmental Response Inventory* (McKechnic, 1974, 1977, 1978) ; *Environmental Personality Inventory* (Sonnenfeld, 1969) ; *Environmental Preference Questionnaire* (Kaplan, 1977) ; *Noise Sensitivity Scale* (Weinstein, 1978) ; *Scales of the Affective Quantities Attributed to Place* (Russell, Pratt, 1980). (Informaţii suplimentare pot fi găsite în Bonnes şi Secchiaroli, 1995, capitolul 4.)

Dacă influenţele mediului natural asupra vieţii interne a grupurilor sunt oarecum indirecte şi îndepărtate, cele ale mediului tehnic sunt mult mai directe şi pronunţate. În conţinutul acestui mediu intră : tehnica de producţie, tehnica de administrare şi distribuire, tehnica de consum (obiecte de uz casnic), tehnica de transport, tehnica de comunicare, tehnica de *loisir*. Fără îndoială că toate aceste tipuri de tehnică aduc modificări asupra psihologiei oamenilor. Friedmann considera că mediul tehnic modifică sensibilitatea şi percepţia, instinctele, reprezentările, viziunea asupra lumii, obişnuinţele, mentalităţile oamenilor (Friedmann, 1966, pp. 40-95). Transformările aduse în viaţa grupurilor sunt şi mai evidente. De exemplu, tehnica de producţie, îndeosebi cea automatizată, duce fie la desfiinţarea grupurilor de muncă (oamenii lucrând singuri în faţa tablourilor de comandă), fie la micşorarea numărului de oameni din ele. Apoi, una va fi structura grupurilor în care comunicarea se face verbal, de la unul la altul, şi alta când ea se realizează prin mijloace tehnice. Unele fenomene de distorsiune, filtrare, bruiaj, blocaj etc. vor fi ori amplificate, ori diminuate.

Aşadar, noţiunea de *mediu natural* trebuie înţeleasă mai mult în sens de mediu geografic, iar cea de mediu tehnic – ca „lume a lucrurilor", ca „mediu construit", ambele însă încărcate şi îmbibate de semnificaţii sociale. În ceea ce priveşte grupurile de muncă, semnificaţia lor este şi mai limitată. Astfel, pentru un grup de muncă, mediul natural îl formează acel ansamblu de condiţii fizice în care se desfăşoară munca (temperatură, umiditate, iluminat, zgomot, trepidaţii etc.), iar mediul tehnico-material este constituit din însuşi spaţiul, încăperea în care se desfăşoară lucrul cu toate anexele

ei, dintre care rolul esenţial îl au maşinile, uneltele, poziţia lor, spaţiul dintre ele etc. Munca în condiţii grele de umiditate, iluminat redus, toxicitate lasă urme în viaţa grupului, în relaţiile dintre oameni şi, mai ales, asupra atmosferei de grup, care poate fi rece, distantă, plictisită sau, dimpotrivă, caldă, prietenească. O încăpere cu pereţii coloraţi viu, funcţional, stimulativ ar putea crea o bună dispoziţie în cadrul grupurilor de muncă. Apropierea sau depărtarea maşinilor între ele, care favorizează sau nu comunicarea între membrii grupului, în timpul lucrului, ar putea de asemenea influenţa viaţa interioară a grupului. Influenţa ambianţei fizice a muncii asupra dinamicii grupurilor a fost pusă în evidenţă încă de Mayo, prin cercetările sale de la Hawthorne. Multe alte cercetări au insistat asupra acestui fapt. De pildă, un autor a descris efectele temperaturii asupra agresiunii, ale mirosului plăcut asupra încrederii în sine, ale luminii asupra diverselor dimensiuni ale performanţei în muncă (Baron, 1993, p. 74, *apud* Vlăsceanu, 2003, p. 138).

Studiul particularităţilor mediului natural şi tehnic al muncii cade în sarcina psihologiei muncii. Când este vorba însă despre influenţa acestor medii asupra grupurilor, a vieţii lor interioare, studiul este efectuat de psihologia organizaţional-managerială.

2.2. *Factori socioistorici şi socioculturali*

Această nouă categorie de factori influenţează într-o şi mai mare măsură dinamica interioară a grupurilor de muncă. În cazul lor, este vorba despre sistemele sociale, politice, economice, culturale, despre cadrele istorice în care acţionează grupul, care îşi vor lăsa amprenta asupra vieţii acestuia. Un partid politic, de exemplu, sau, la scară mai redusă, un club politic există în raport cu alt partid, respectiv cu alt club politic, numai că existenţa lor ca atare, ca şi istoria relaţiilor dintre ele vor fi în funcţie de condiţiile socioistorice ale ţării respective, de societatea şi epoca istorică.

Grupurile de muncă nu sunt nici ele desprinse de cadrul socioistoric şi sociocultural prezent la un moment dat. Acţiunile revendicative ale unor grupuri de muncă, desele conflicte dintre muncitori şi patroni, grevele etc. sunt fenomene psihosociale şi sociale care traduc în fapt tocmai influenţa cadrelor socioistorice asupra grupurilor. Analiza poate coborî şi mai mult. Diverşi factori socioculturali, cum ar fi familia, vecinătatea, grupul social, mediul de muncă, cel de viaţă, regimul rezidenţial, influenţează direct dinamica grupurilor de muncă, activitatea productivă din organizaţii.

Cei doi poli în care muncitorul îşi desfăşoară propria activitate sunt *mediul de muncă* şi *mediul de viaţă*. Primul este orientat spre producţie, şi deci dependent de nivelul tehnic al acesteia. Celălalt este orientat spre viaţa intimă, particulară sau grupală, familială sau, mai larg spus, socială, fiind puternic impregnat de factorii socioculturali. Încadrarea muncitorului în mediul de muncă va fi uşurată sau îngreuiată tocmai de particularităţile mediului de viaţă, deci de factorii socioculturali. Aici poate interveni aşa-numita „distanţă culturală” între cele două tipuri de mediu. Cu cât mediul sociocultural este de tip tradiţional, mai închis spre înnoire, renovare, spre asimilarea de noi norme şi modele comportamentale, cu atât integrarea va fi mai dificilă. Plasarea unei organizaţii industriale într-un astfel de mediu închis şi nereceptiv la nou ar fi o greşeală.

Într-un mediu de tip industrial, în care mentalităţile sunt mai elastice, integrarea muncitorilor într-un grup şi a grupurilor într-o întreprindere se realizează mult mai uşor.

Psihologul, şi nu numai el, ci şi ceilalţi factori de decizie din organizaţie, trebuie să ştie că aceasta nu este izolată de mediul său sociocultural. Multe fenomene interne ale grupurilor pot fi explicate prin cunoaşterea acestor factori ; mai mult decât atât, pe baza cunoaşterii anticipate a lor putem preveni producerea unor fenomene nedorite. De exemplu, dacă într-o regiune a ţării există tradiţii care obligă la sărbătorirea unor evenimente pentru o durată mai lungă de timp, este necesară luarea unor măsuri pentru prevenirea absenteismului prin găsirea unor înlocuitori temporari ai celor care în mod sigur vor lipsi. Într-un oraş al ţării în care există pronunţate tradiţii sportive, programarea unei competiţii între echipa locală şi o alta ar putea produce serioase „încurcături” unor organizaţii.

Marcante probleme psihosociale presupune şi *trecerea dintr-un mediu în altul*, cum ar fi *trecerea de la mediul de muncă la cel de viaţă*, îndeosebi pentru cei care sunt din mediul rural. Timp de 8 ore, muncitorul manevrează instalaţii deosebit de complexe în mediul de muncă, apoi se întoarce în mediul său de viaţă rural, care reprezintă, comparativ cu primul, un fel de preistorie (vatra bătrânească, munca pe lotul individual, treburi gospodăreşti etc.). Întâlnim, aşadar, o pronunţată „pendulare” istorică între un 8 „hipercivilizat” şi altul „preistoric”, care nu de puţine ori apare ca un fenomen compensator în raport cu primul. O astfel de pendulare s-ar putea transfera şi în viaţa individului, ea constând fie într-o încetinire a ritmului muncii ca urmare a influenţei mediului de viaţă cu evoluţia sa lentă, în paşi mărunţi, fie într-o „revoluţionare” a mediului de viaţă tocmai sub influenţa mediului de muncă. Particularităţile mediului de viaţă pot influenţa nivelul de aspiraţii al muncitorilor şi, ca urmare, randamentul lor în muncă. Kurt Lewin dă un exemplu sugestiv în acest sens. În uzinele din SUA care s-au deplasat din Nord în Sud nu s-a putut obţine un randament comparabil cu cel al muncitorilor din Nord. Şi aceasta pentru că tinerelor din zonele rurale din Sud salariul primit li se părea mult deasupra nivelului vieţii anterioare, de aceea ele nu se mobilizau pentru a câştiga mai mult, chiar printr-un efort suplimentar minim (Lewin, 1967, p. 261). Iată deci cum un nivel de aspiraţii relativ scăzut, determinat de condiţiile socioistorice concrete, influenţează productivitatea muncii şi dinamica grupurilor de muncă.

Privite prin prisma factorilor socioculturali, unele grupuri de muncă reprezintă comunităţi specifice, proprii, cu caracteristici distincte. De exemplu, în întreprinderile din zona Făgăraşului, muncitorii provin mai ales din mediul rural şi fac parte cu toţii din celebra „Ţară a Oltului”, cu o factură psihică aparte, cu tradiţii şi obiceiuri comune deosebit de puternice, caracterizaţi fiind prin calm, raţionalitate, spirit tradiţional. În zona porturilor dunărene, muncitorii provin mai ales din mediul urban, cu o altă factură şi coloratură psihică, fiind caracterizaţi prin comportamente mult mai dinamice, prin amestec de tradiţii, prin valenţe orientate spre înnoire. Fără îndoială că aceşti factori socioculturali îşi vor spune cuvântul în dinamica grupurilor de muncă.

O ilustrare concretă a celor câteva idei enunţate mai sus o găsim într-o cercetare efectuată de Septimiu Chelcea (1968) asupra gradului de adaptare şi integrare psihosocială a unei populaţii de agricultori care a trecut la munca industrială în mină. Se constată că la minele din sectorul Berevoieşti există trei grupuri de muncitori : cei

stabiliţi în Berevoieşti, cu familie, cu locuinţă proprie, cu lotul ajutător lângă casă; cei ce îşi au locuinţa în satele vecine şi se deplasează zilnic la întreprindere; cei din „orăşelul minier" situat la intrarea în comuna Berevoieşti. Primele două categorii de muncitori efectuează, cel mai adesea, o muncă complementară în agricultură. Cercetarea a evidenţiat existenţa unor „tensiuni latente" între aceste categorii de muncitori, ce se manifestă mai ales în afara cadrului muncii, ele dispărând în mină, în subteran. Trecerea de la mediul de viaţă (de la munca individuală din agricultură, eventual de la cea pe lotul personal) la mediul de muncă (şi anume la munca în echipe în mină) atrage după sine o serie de modificări. De exemplu, cei veniţi din agricultură vor să lucreze în echipe mai mici decât cele existente, pentru a putea câştiga mai bine, spun ei. Acest lucru se explică însă nu doar prin dorinţa de a câştiga bani, ci şi prin reactualizarea unor mentalităţi adânc înrădăcinate în conştiinţa lor. Faptul că cei din agricultură desfăşoară încă o muncă complementară în agricultură se reflectă apoi în creşterea numărului de absenţe nemotivate ale acestor muncitori pe măsura intensificării muncilor agricole. Astfel, în ianuarie au lipsit nemotivat 11 muncitori, în februarie 14, în martie 20, în aprilie 50, în mai 47, în iunie 25. Fără îndoială că lipsa de la muncă a unui număr mare de muncitori va atrage după sine şi modificarea dinamicii interne a grupurilor respective. În aceste condiţii, grupul de muncă fiind descompletat, este nevoit să primească în sânul lui alţi membri, care pot aduce cu ei unele tulburări, restructurări în planul relaţional, ce se vor răsfrânge chiar asupra celor care lipsesc. De asemenea, noile condiţii în care se desfăşoară munca (cele fizice propriu-zise, destul de grele, ritmul muncii, disciplina ei), mult diferite de cele din mediul agricol, li se par muncitorilor proveniţi din acest mediu ca fiind o constrângere, ceea ce îi face să nu se simtă legaţi de meserie, de grup, de întreprindere. Mulţi dintre ei recunosc deschis că ar dori să-şi schimbe profesiunea. Există, aşadar, tipare comportamentale datorate cadrelor socioculturale adânc fixate, care se schimbă lent. Iată deci cum factorii socioculturali fixaţi într-un anumit mod de viaţă, în tradiţii, obiceiuri, habitudini, îşi spun cuvântul în dinamica internă a grupului primar de muncă.

Cele două categorii de factori avute în vedere atenţionează asupra faptului că mediul (de viaţă şi de muncă) al membrilor organizaţiei nu este în exclusivitate un mediu fizic (natural sau construit), ci el reprezintă mai mult decât atât, fiind expresia directă a determinanţilor socioistorici şi socioculturali. Aşa se explică, poate, de ce unii autori propun înlocuirea noţiunii generale de *mediu* cu cea de *loc*. „Un *loc* este rezultatul relaţiei dintre acţiuni, concepţii şi atribute fizice. De aici rezultă că un *loc* nu poate fi identificat complet dacă nu se cunosc următoarele: a) ce comportament este asociat cu sau se anticipă că va fi găzduit de un loc anume; b) care sunt parametrii fizici ai acelui amplasament; c) descrierea concepţiilor pe care oamenii le deţin cu referire la acel comportament produs în acel mediu fizic" (Canter, 1977, p. 159). Constructul de *loc* integrează în sine aspectele fizice cu cele psihocomportamentale. Mai exact, *locul* cuprinde următoarele elemente constitutive, strâns corelate între ele: 1) activităţile care trebuie înţelese ca având o localizare în spaţiu şi motivele producerii acestora, plus indivizii ca actori ai activităţilor; 2) conceptualizările evaluative sau, mai bine spus, reprezentările care se referă la producerea acelor activităţi; 3) proprietăţile fizice ale

locului, aşa cum sunt ele evaluate – sau, mai bine spus, reprezentate – în relaţie cu activităţile (vezi Bonnes, Secchiaroli, 1995, p. 173). *Locurile* au o importanţă deosebită în plan psihocomportamental, ele generând fenomene cum ar fi „dependenţa de loc” sau „identitatea locului”. Primul fenomen apare atunci când ocupanţii se percep ca având o puternică asociere cu un loc. „Pe măsură ce locul devine din ce în ce mai *stratificat*, cu mai multe semnificaţii sociale, se presupune că interdependenţa dintre componentele sociale şi fizice ale contextului creşte. Astfel, semnificaţiile socioculturale asociate cu un *loc* sunt văzute ca *liantul* care leagă grupurile de anumite locuri” (Stokols, 1981, p. 396). Rezultă că *locul* este un „obiect” semnificativ din punct de vedere sociocultural. Cel de-al doilea fenomen, identitatea locului, evidenţiază rolul ce revine locului în formarea identităţii personale a omului. De vreme ce locurile joacă un rol semnificativ în satisfacerea trebuinţelor biologice, psihologice, sociale şi culturale ale persoanei, în multe dintre situaţiile cu care aceasta are de-a face în timpul vieţii, ele îşi asumă funcţia de punct de referinţă semnificativ în procesele de definire a identităţii. Proshansky *et al.* (1983) arată că în relaţiile dintre om şi lume se produc nu doar înregistrarea şi experimentarea mediului fizic ca atare, ci intră în joc şi valorile, atitudinile, credinţele privind lumea fizică, ceea ce se poate aştepta de la ea. Aceasta este modalitatea în care mediul fizic şi caracteristicile lui devin puncte de referinţă eficiente pentru „definirea şi integrarea identităţii locului în individ. Practic, identitatea locului este o substructură a identităţii sinelui persoanei. Experienţa ambientală este structurată de individ de-a lungul timpului, ea referindu-se la locuri, spaţii şi proprietăţi ale acestuia care au contribuit cel mai mult la satisfacerea trebuinţelor persoanei. *Trecutul ambiental* al persoanei sugerează că identitatea locului nu este echivalentă cu dezvoltarea sentimentului de apartenenţă la anumite locuri, ci cu un sistem de referinţe privitoare la experienţa ambientală, experienţă care se elaborează treptat ca urmare a tranzacţiilor omului cu o lume aflată într-o continuă mişcare” (Proshansky *et al.*, 1983, p. 59). Identitatea locului deţine o importantă dimensiune socială, pentru că, aşa cum tot Proshansky afirmă, „nu există nici un mediu fizic care nu este şi social şi viceversa”. Dimensiunea socială a identităţii locului este dată, pe de o parte, de „uniformităţile” bazale care rezultă din apartenenţa la o anumită cultură, iar, pe de altă parte, de „diferenţierile” care se manifestă în cadrul aceleiaşi culturi şi sunt legate de specificitatea diferitelor grupuri sociale. Prin anii ’90 s-a trecut de la identitatea locului la *identitatea organizaţională*, înţeleasă ca modalitatea în care membrii organizaţiei se percep ca alcătuind o organizaţie. Identitatea organizaţiei este produsul contextelor sociale şi culturale, aşa încât este posibil să extindem dinamica grupului la dinamica organizaţiei. Acesta este însă un aspect care nu intră în atenţia noastră. Cei interesaţi pot consulta lucrarea Mihaelei Vlăsceanu (2003) care face ample referiri la acest subiect.

2.3. *Factorii sociali propriu-zişi*

Se referă la relaţiile formale ce se stabilesc între grupuri în cadrul unităţii mai mari din care acestea fac parte. De exemplu, într-o întreprindere există mai multe servicii, secţii, care, la rândul lor, presupun prezenţa mai multor grupuri. Viaţa internă a unui grup va

fi în funcţie de istoria relaţiilor dintre propriii lui membri, dar şi de istoria relaţiilor grupului respectiv cu alte grupuri din cadrul organizaţiei. Într-o întreprindere (companie) s-ar putea ca între serviciul (departamentul) de aprovizionare şi cel de producţie şi între acesta şi cel de desfacere să existe un permanent conflict, unul nefiind mulţumit de activitatea desfăşurată de celălalt. Desigur că o asemenea situaţie nu va rămâne fără urmări, ci se va repercuta asupra vieţii interioare a grupurilor, va fi resimţită atât în comportamentul individual al membrilor, cât şi în cel colectiv al grupurilor. Cu prilejul diverselor întruniri de analiză a muncii, membrii celor trei servicii – sau doar reprezentanţii lor – se vor arăta nemulţumiţi, vor acţiona conflictual unii asupra celorlalţi. Numai cunoscând relaţiile sociale ale unui grup cu toate celelalte cu care vine în contact vom putea explica mai riguros unele atitudini, opinii, comportamente ale acestuia. Cum arătam, este vorba despre relaţiile sociale propriu-zise, deci formale, oficiale, prescrise prin norme şi regulamente. În afara lor, ştim însă că există şi relaţii neoficiale, psihologice între grupuri, care se pot suprapune peste primele şi pot acţiona în paralel cu ele. Cert este că un scurtcircuit intervenit pe traseul relaţiilor formale restructurează şi traseul relaţiilor informale.

În afara relaţiilor formale dintre grupuri, în categoria factorilor sociali propriu-zişi care afectează dinamica acestora îi putem încadra şi pe cei de ordin socioeconomic, socioprofesional sau sociodemografic.

Nivelul dezvoltării economico-financiare a unei organizaţii, bogăţia şi amploarea resurselor ei financiare sau, dimpotrivă, precaritatea lor influenţează nu doar dinamica interioară a propriilor ei grupuri, ci şi dinamica relaţiilor cu alte grupuri ale acestora. Fenomenele de extindere şi diversificare sau cele de fuziune sau colaps/faliment organizaţional sunt determinate tocmai de asemenea *factori socioeconomici*. Dinamica cererii şi ofertei, abundenţa pieţelor de desfacere sau a surselor de aprovizionare, noile tehnologii de comunicare şi informare etc. reglează şi „regizează” profund dinamica interioară a grupurilor. În aceste condiţii, grupurile de muncă devin extrem de instabile, ele se *fac*, se *desfac* sau se *refac* cu o mare repeziciune, structurile organizatorice tradiţionale, adeseori greoaie şi costisitoare, sunt înlocuite cu altele noi, flexibile, eficiente şi economice. Organizarea ierarhic-lineară, piramidală, cu multe niveluri ierarhice, lasă locul organizării matriceale centrate pe inovaţie (Davis, Lawrence, 1971), celei de tip reţea, bazată pe puterea legăturilor, reciprocităţii şi multiplicităţii fluxurilor (Clarke, Clegg, 1998).

Factorii socioprofesionali concentraţi în nivelul pregătirii profesionale, în specificul profesiei, în gradul de calificare, vechimea în muncă şi, mai ales, în competenţele dobândite afectează şi mai profund dinamica interioară a grupurilor. Când o organizaţie exterioară este mai atrăgătoare, când ea oferă condiţii mai avantajoase, este foarte probabil că unii oameni îşi vor părăsi grupurile din care fac parte pentru a se îndrepta spre ofertele mai tentante. Nevoia de competenţă a organizaţiilor face ca oamenii cei mai buni să fie recrutaţi de la alte organizaţii şi încadraţi în propriile structuri. Robbins (1990) arată că, în anul 1987, s-a constatat că 2,7 milioane de japonezi şi-au schimbat locul de muncă, deoarece schimbarea oferă oportunităţi lucrative oamenilor. Conducătorii unor firme sunt ademeniţi de alte firme. Rapoport (1991, p. 425) arăta că 38% dintre directorii japonezi între 29 şi 39 de ani se gândesc să-şi schimbe locul de muncă. În felul

acesta organizaţiile se „golesc” de oameni şi de putere, fapt care slăbeşte vizibil eficienţa lor (*apud* Huczynski, Buchmann, 1991, p. 425).

Factorii sociodemografici (sex, vârstă, religie, naţionalitate, orientare sexuală etc.) imprimă şi ei o anumită dinamică grupurilor de muncă. Explozia demografică sau îmbătrânirea populaţiei atrag după ele ritmuri mai alerte sau mai încetinite ale grupurilor de muncă, o mai mare mobilitate sau, dimpotrivă, o oarecare inerţie a lor. Tendinţa de promovare a femeilor sau a membrilor grupurilor etnice minoritare în posturile de conducere modifică nu numai atitudinea membrilor organizaţiei, ci şi comportamentele acestora. Ea ar putea diminua segregarea slujbelor, în general, şi a celor de conducere, în particular, în funcţie de gen sau de etnie. Omogenitatea sau, dimpotrivă, diversitatea socială influenţează direct omogenitatea/diversitatea demografiei organizaţionale. Proporţia dintre numărul total al bărbaţilor şi al femeilor dintr-o populaţie oarecare sau cea dintre a albilor şi a altor rase se va regăsi, cu siguranţă, şi în mediile organizaţionale particulare. Schimbările demografice ale forţei de muncă produse la nivel global, societal se repercutează asupra dinamicii demografiei organizaţionale şi, în consecinţă, asupra dinamicii interioare a grupurilor de muncă. Autorii care s-au ocupat cu schimbările demografice ale forţei de muncă (Kanter, 1995 ; Pfeffer, 1997 ; Chowdhury, 2000 ; George, Jones, 2000) şi cu influenţa lor asupra comportamentelor organizaţionale îşi formulează o serie de întrebări : în ce măsură sunt organizaţiile pregătite să facă faţă confruntării cu diferenţele culturale dintre oameni, grupuri, comunităţi sau societăţi ? ; cum influenţează similaritatea demografică selecţia conducătorilor ? ; este posibilă educarea capacităţii de tolerare şi coordonare a diversităţii astfel încât să se obţină performanţe înalte şi starea de bine subiectivă a tuturor angajaţilor ? ; diferenţierea culturală foarte pronunţată reprezintă un potenţial favorabil introducerii inovaţiei şi creativităţii sau un real pericol de formare a unor subculturi care ar putea slăbi calitatea dominantă ? Răspunsurile formulate sunt contradictorii, unii autori manifestând încredere în capacităţile organizaţiilor în ceea ce priveşte gestionarea diferenţelor dintre oameni, grupuri şi comunităţi, iar alţii, din contră, fiind extrem de pesimişti.

Şi factorii *sociogeografici* influenţează dinamica interioară a grupurilor de muncă. Ne poate interesa astfel în ce regiune, oraş sau cartier este plasată organizaţia. Este vorba despre un cartier vechi, dominat de o organizare puternică şi cunoscută, sau despre unul nou în care există mai multe organizaţii nou înfiinţate ? Despre un oraş cu tradiţie într-un anumit domeniu industrial, sau despre altul în care industria abia se înfiripă ? Acest lucru este deosebit de important, deoarece dependenţa grupului faţă de o anumită organizaţie se transferă şi în relaţiile sociale dintre oameni în interiorul, dar şi în afara ei. În plan social putem asista chiar la o stratificare a relaţiilor dintre membrii grupului în funcţie de vechimea oraşului unde se află organizaţia, de prestigiul lui sau al cartierului, fără a mai vorbi despre stratificarea socială, despre clasă.

În studiul rolului unor asemenea factori, excelează reprezentanţii psihologiei ambientale (environmentale). *Locul*, mai ales cel din mediul urban, ia înfăţişarea *centrului*, *cartierului*, *periferiei*, diferenţiate între ele prin conţinutul cognitiv (caracteristicile delimitării spaţiale a zonei şi elementelor componente, „vizualizarea imaginară”) şi conţinutul afectiv (se constată o polarizare clară şi contrastantă între centru – valorizat pozitiv – şi

periferie – *valorizată aproape exclusiv negativ*) (*apud* Bonnes, Secchiaroli, 1995, pp. 80 şi urm.). Amplasarea organizaţiei într-unul sau altul dintre aceste *locuri* va influenţa *căutarea* sau *respingerea* ei ; ca urmare, unele grupuri de muncă pot deveni supradimensionate (suprapopulate), altele subdimensionate, cu membri din ce în ce mai puţini, fapt care duce la autodesfiinţarea lor.

2.4. *Grupurile de referinţă*

De-a lungul existenţei lor indivizii îşi desfăşoară existenţa în mai multe grupuri. Nu fiecare dintre grupurile existenţiale are însă aceeaşi semnificaţie pentru indivizi.

Grupul din care individul face parte concretă, efectivă, în care el este prezent în cea mai mare parte a timpului său şi în care întreţine relaţii directe, de tipul „faţă în faţă", cu ceilalţi membri poartă denumirea de *grup de apartenenţă*. Grupul din care individul nu face parte direct şi fizic într-un anumit moment dat, nu întreţine relaţii sociale directe, dar aderă la opiniile, normele, valorile şi comportamentele lui poartă denumirea de *grup de referinţă*. De exemplu, în timpul activităţii profesionale din întreprindere, grupul de apartenenţă al muncitorului este brigada sau echipa din care el face parte, în timp ce familia sa este grupul de referinţă. Când individul acţionează în cadrul familiei, atunci acesta devine grupul de apartenenţă, iar grupul de muncă este grupul de referinţă. Elementul esenţial care diferenţiază cele două grupuri îl constituie deci prezenţa fizică în unul dintre ele, desfăşurarea relaţiilor directe cu ceilalţi membri.

În literatura de specialitate, teoria grupului de referinţă a fost elaborată şi dezvoltată de către H.H. Hyman (1942), Muzaref Sherif (1948), T.M. Newcomb (1950), Robert K. Merton (1960), H.H. Kelley (1952) (vezi Merton, Kitt, 1965, pp. 470-480).

Relaţiile dintre cele două categorii de grupuri sunt mult mai complexe decât apar ele la prima vedere. Astfel, putem întâlni situaţii de genul următor : prima, şi cea firească de altfel, este cea în care participarea la activitatea grupului de apartenenţă sfârşeşte prin aderarea la normele, conduitele, standardele, obiectivele, atitudinile, sentimentele colective ale grupului respectiv. Individul îşi asimilează toate aceste fenomene, ceea ce are drept urmare faptul că el se va simţi în cele din urmă membru al acestui grup oriunde şi întotdeauna, va trăi şi va acţiona în conformitate cu normele acelui grup. Asistăm, în acest caz, la transformarea, într-un anumit sens, a grupului de apartenenţă în grup de referinţă, deoarece individul se raportează permanent, în condiţii cu totul diferite, la propriul grup din care face parte. De exemplu, într-o şedinţă a comitetului de direcţie (echipei de conducere), muncitorul reprezentant (un reprezentant al sindicatului) susţine punctele de vedere, necesităţile grupului de apartenenţă, deşi în momentul şedinţei grupul său de apartenenţă este chiar comitetul din care face parte.

O a doua situaţie este cea în care, deşi individul este membrul unui grup, el este sub influenţa normelor, valorilor altui grup, comportându-se practic nu după cerinţele grupului său, ci după cele ale altui grup. Acest fapt duce la situaţia oarecum paradoxală ca grupul la care individul se referă să devină – iarăşi într-un anume sens – grupul său de apartenenţă, iar grupul din care face parte – un grup de referinţă. În aceste ultime două cazuri este vorba nu numai de prezenţa fizică la un grup sau altul, ci de prezenţa

sa psihologică, de aderare sau nu la anumite norme comportamentale, de traducerea sau nu a lor în fapt. „Prezenţa” psihologică este, desigur, mult mai complicată decât cea fizică, ea ridicând probleme dificile.

Printre problemele cărora psihologul trebuie să le facă faţă putem să ne referim la *necesitatea cunoaşterii atât a valorilor şi normelor comportamentale* ale grupului de apartenenţă, cât şi a celor ale grupului de referinţă. Nu întotdeauna cazul descris de noi este de condamnat. Când un individ se raportează la un grup valoros şi doreşte să introducă în propriul său grup anchilozat sau rutinat anumite valori, faptul trebuie apreciat. Dacă însă un individ se raportează la un grup retrograd, cu norme şi valori reprobabile, mai mult, vrea să le introducă sau chiar le practică în grupul său de apartenenţă, apare necesitatea de a se lua urgent măsuri împotriva lui. Şi într-un caz, şi în altul însă, grupul va cunoaşte o dinamică interioară pronunţată.

O a doua problemă practică apare în cazul trecerii indivizilor de la un grup la altul. În mai toate organizaţiile, atât din necesităţi obiective ale organizaţiei, cât şi din necesităţi subiective, ale indivizilor, trecerile dintr-un grup în altul sunt uzitate. Aceste treceri se vor realiza mai uşor sau mai greu, în funcţie de o serie de factori, dintre care, din perspectiva problemei pe care o discutăm, esenţială este compatibilitatea sau incompatibilitatea normelor celor două grupuri. Roger Mucchielli (1970) distinge *trei tipuri de compatibilitate :*

– *compatibilitate integrală*, cea în care grupurile de apartenenţă succesive ale indivizilor fac parte din acelaşi sistem. De exemplu, trecerea unui muncitor de la o echipă la alta în cadrul aceluiaşi atelier sau aceleiaşi secţii sau chiar în cadrul aceleiaşi întreprinderi este mai uşoară decât transferul la alte secţii, alte întreprinderi etc. În aceste cazuri, normele comportamentale, fiind relativ asemănătoare, pot fi asimilate mult mai rapid ;
– *compatibilitate relativă*, bazată pe un amalgam de norme, principii, ce vin atât de la grupul de apartenenţă, cât şi de la cel de referinţă, fără ca individul să poată opta riguros pentru un sistem sau altul. În situaţiile practice, concrete, el pune în funcţiune sistemul care este mai eficient. Aceasta poate duce la o situaţie conflictuală, deoarece normele proprii unui grup sunt utilizate împotriva normelor altui grup. Conflictul datorat neputinţei de a alege unele sau altele dintre normele comportamentale se poate încheia uneori cu renunţarea la ambele grupuri, pentru a se încadra într-un al treilea. Probabil că astfel de cauze stau la baza comportamentului fluctuanţilor în muncă ;
– *incompatibilitatea absolută* se referă la cazul, mai rar întâlnit, în care individul nu poate alege nici normele grupului de apartenenţă, nici pe cele ale grupului de referinţă, cu alte cuvinte, el nu se poate integra. În acest caz, încadrarea într-un anumit grup, ca mai sus, este dificilă, deoarece individul este supus în permanenţă angoaselor, ambivalenţei, sentimentelor de culpabilitate, conflictelor interioare. Observăm că această problemă a compatibilităţii sau incompatibilităţii normelor grupurilor ridică o alta, şi anume pe cea a integrării sau nonintegrării profesionale şi sociale a oamenilor în grupurile de muncă.

2.5. *Grupurile de presiune*

În relaţiile unui grup cu alte grupuri care fac parte din condiţiile sale de existenţă, o importanţă deosebită o are nu numai natura acestor relaţii (sociale sau psihologice), ci şi sensul lor de manifestare. Este o relaţie reciprocă, deci funcţionând în ambele sensuri, sau una unilaterală, doar de la un grup către altul ? Şi mai mult decât atât : este vorba despre o relaţie de acţiune şi sprijin reciproc, de interinfluenţare în condiţii de egalitate a grupurilor, sau despre o relaţie de subordonare a unui grup de către altul sau altele ? Este vorba despre acţiunea spontană, firească a unui grup asupra altuia, sau despre acţiunea voluntară, presantă a unui grup asupra altuia ? Funcţionalitatea internă a grupului, deci dinamica sa, va fi strâns dependentă tocmai de sensul şi particularităţile de manifestare a relaţiilor, a direcţiei influenţei lor. Din acest punct de vedere desprindem existenţa în mediul ambiant a unor grupuri care exercită presiuni asupra altora încercând să le domine, să le subordoneze. Aceste grupuri, exterioare grupului primar, dar făcând parte din mediul său socioistoric şi sociocultural sau social propriu-zis, care exercită o constrângere morală asupra grupului primar, poartă denumirea de *grupuri de presiune*.

În condiţiile intrării în funcţiune a unor asemenea grupuri, dinamica grupurilor primare va fi dependentă de : tipul de presiune exercitat ; numărul de grupuri exterioare care exercită presiunea ; calitatea, forţa acestei presiuni ; în fine, maniera în care ea este realizată.

Cât priveşte primul aspect, *tipul de presiune*, literatura de specialitate o împarte în două mari categorii : *presiunea exterioară directă*, exercitată nemijlocit de către un grup în totalitatea sa asupra altuia, atât prin simpla sa prezenţă, cât şi prin utilizarea unor mijloace speciale. Aici am putea încadra relaţiile de tipul următor : presiunea pe care o suportă comitetul unei organizaţii de la un comitet de grevă care a dat un ultimatum ; presiunea simţită de un grup de muncitori când lucrează în faţa oficialităţilor ; presiunea ce vine de la realizările superioare ale unei echipe către alta într-o situaţie de întrecere ; presiunea pe care o exercită climatul psihologic creat de către un grup printr-o utilizare a unor mijloace speciale de propagandă (presă, radio etc.). Cea de-a doua categorie o constituie *presiunea exterioară indirectă*, exercitată nu atât de grupul luat în întregimea sa, cât mai ales de reprezentanţii acestuia, şi îndeosebi în acele situaţii în care aceşti reprezentanţi au acces la activitatea grupului ce urmează a fi influenţat.

Particularităţi specifice apar şi în legătură cu *numărul de grupuri care exercită presiunea* asupra unui grup dat. Desigur că, dacă grupurile de presiune vor fi numeroase, atunci posibilitatea de a le ţine piept este mai redusă decât în situaţiile în care numărul acestora este mai redus.

Contează apoi şi *calitatea*, *puterea*, *tăria presiunii exercitate*. Un grup de presiune, dacă dispune de o presiune de calitate, poate fi mult mai eficient decât mai multe luate la un loc, dar deficitare din punctul de vedere al calităţii.

Fiind vorba despre o presiune morală a unui grup asupra altuia, un mare rol îl are şi *maniera* în care ea este efectuată. Din acest punct de vedere, desprindem trei tipuri de maniere în exercitarea presiunii.

Primul tip l-ar putea constitui *maniera brutală*, bazată pe ameninţare şi intimidare, fără a ţine seama de interesele grupului primar, ci numai de cele ale grupului de presiune. Ca mijloace preferate sunt ordinul categoric (verbal sau scris), bătaia cu pumnul în masă, acordarea unui ultimatum. Pentru traducerea în fapt a acestei maniere de acţiune sunt utilizaţi oameni duri, ei înşişi brutali, puţin înţelegători şi puţin inteligenţi, insensibili la argumente, incapabili de a respecta regulile elementare ale dialogului.

Un al doilea tip îl constituie *maniera elegantă*, *dar falsă*, bazată pe concesii parţiale pentru a linişti spiritele şi a câştiga timp, pe aparenta luare în considerare a intereselor grupului primar, în fapt însă pe eludarea şi sacrificarea lor în favoarea grupului de presiune, pe consultarea formală a membrilor grupurilor primare, dar prin excluderea lor de la decizii şi prin luarea acestora în defavoarea lor. Ca procedee se practică discuţia faţă în faţă, academică, diplomatică, acordarea de concesii parţiale care echivalează practic cu ceea ce poporul numeşte „praf în ochii lumii". Pentru traducerea în fapt a acestei maniere se utilizează oameni mieroşi, relativ populari, aparent inofensivi, gata de a cădea la învoială, manieraţi.

Un al treilea tip îl constituie *maniera corectă şi deschisă*, cum se spune, „cu cărţile pe faţă", interesată de armonizarea intereselor celor două grupuri, bazată pe argumente şi contraargumente, pe studierea realistă a faptelor şi fenomenelor, pe participarea integrală a grupului la discuţii şi decizii. Procedeul fundamental îl constituie tot discuţia faţă în faţă, însă sinceră, deschisă, fără ascunzişuri şi ocolişuri, fără promisiuni ce nu vor putea fi respectate, fără poleirea realităţii. La traducerea în fapt a acestei maniere sunt chemate grupurile în întregimea lor, nu doar reprezentanţii lor.

Fără îndoială că, dintre cele trei tipuri, acceptabilă şi utilizabilă fără prejudicii este cea de-a treia, ea fiind singura capabilă să rezolve „presiunea" în favoarea ambelor grupuri. Celelalte două sunt aproape întotdeauna nocive. După părerea noastră însă, mult mai nocivă este cea de-a doua, deoarece ea se bazează pe succesiuni rapide între calmarea (prin acordarea concesiilor momentane) şi violentarea vieţii de grup, ceea ce predispune nu numai la zdruncinarea vieţii grupului, la abaterea atenţiei lui de la problemele fundamentale, dar şi la zdruncinarea vieţii psihologice individuale. Prima măsură este în raport cu aceasta, într-un fel, mai deschisă, ea oferind posibilitatea grupurilor de a şti cu cine au de-a face şi, ca urmare, de a-şi organiza comportamentul. Cealaltă, oscilantă prin excelenţă, creează derută şi imposibilitatea organizării comportamentelor.

Toate aspectele analizate mai sus antrenează după ele nenumărate efecte, de cele mai multe ori negative, în dinamica interioară a grupurilor primare. Printre acestea am putea enumera:

– *solidarizarea membrilor grupului primar* faţă de presiunea ce se exercită asupra lor. Acest fapt reprezintă mai mult un fel de „reflex de apărare", datorat condiţiilor de insecuritate în care trăiesc membrii grupului primar atâta vreme cât asupra lor se exercită o presiune de către forţele exterioare grupului. Solidarizarea membrilor poate îmbrăca însă atât un aspect pozitiv, cât şi unul negativ. Poate fi pozitivă când grupul se opune unor presiuni care tind spre desfiinţarea lui ca grup. Poate fi negativă

când grupul este puţin permeabil la „presiunea” ce tinde spre nou, spre progresul grupului respectiv, deci când grupul îşi apără unele modalităţi de viaţă şi comportamentale comode, conservatoare. Aceste observaţii ridică, pe de o parte, problema valorii intenţiilor grupurilor de presiune, iar, pe de altă parte, pe cea a normelor şi modului de viaţă al grupului care suportă influenţa. Fără îndoială că intenţia de reînnoire, de revitalizare a unor grupuri anchilozate, retrograde de către altele cu viziuni mai largi, progresiste, trebuie sprijinită, în timp ce intenţia de disociere, dezbinare, trebuie combătută atunci când ea vine de la un grup retrograd către unul progresist şi admisă în situaţiile inverse ;
- *promovarea tensiunilor în cadrul grupurilor*, a interacţiunilor dintre membri, care, voit sau nu, se împart în tabere adverse, se acuză reciproc, se atacă, unii fiind de acord cu grupul de presiune şi acceptând influenţa acestuia, alţii nefiind de acord cu el şi refuzându-i influenţa ;
- *diminuarea puterii creatoare a grupurilor*, care, în loc să fie centrate şi orientate spre realizarea obiectivelor curente, se centrează pe alte probleme, cum ar fi cea a acceptării sau nu a influenţei ce vine de la grupul de presiune ;
- *apariţia în grupuri a unor membri falşi, refractari, opozanţi*, ceea ce grăbeşte formarea subgrupurilor conflictuale în cadrul grupului primar, şi deci promovarea a conflictelor ;
- uneori, fenomenele din cadrul grupurilor primare sunt pronunţat conflictuale, astfel încât asistăm nu doar la o slăbire, la o diminuare a activităţii şi productivităţii grupului respectiv, ci chiar la *paralizarea activităţii acestuia*.

Iată deci o multitudine de efecte de tip psihosocial asupra dinamicii interne a grupurilor, datorate influenţei factorilor exteriori. Dinamica unui grup nu este însă numai în funcţie de condiţiile mediului înconjurător, ambiant, în care el există şi acţionează, ci şi în funcţie de fenomenele care au loc în interiorul lui, în viaţa sa intimă curentă. În continuare, vom stărui, de aceea, tocmai asupra acestor condiţii, precum şi asupra efectelor lor în dinamica grupurilor.

3. Factorii interiori care influenţează dinamica grupurilor de muncă

3.1. *Categorii de factori*

După opinia unor autori (Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985), factorii care influenţează dinamica internă a grupurilor pot fi împărţiţi în trei categorii :

- factori individuali ;
- factori intragrupali ;
- factori intergrupali.

În prima categorie sunt incluse circumstanţele biografice şi atributele fizice ale indivizilor, abilităţile şi inteligenţa, personalitatea ; în cea de a doua, reţelele de comunicare şi luarea deciziilor, iar în cea de a treia, fenomenele de cooperare şi de conflict.

Nu ne propunem detalierea acestor factori. Dorim însă să stăruim asupra unui model popular şi influent elaborat de Schutz (1958, 1967) pornind, în principal, de la prima categorie de factori. Modelul este cunoscut sub numele de *FIRO* (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation* – în limba română, *orientarea relaţional-interpersonală fundamentală*, *ORIF*). El porneşte de la două premise : caracteristicile personale determină nevoile interpersonale ale individului – care apar ca o variabilă majoră în comportamentele de grup. Focalizându-se pe interacţiunea dintre două persoane, Schutz formulează o teorie interesantă bazată pe două concepte : *trebuinţe interpersonale* şi *expresii comportamentale*. Există în modelul lui Schutz trei trebuinţe interpersonale (de incluziune, afecţiune, control) şi două expresii comportamentale (exprimate, dorite). Din intersecţia acestora apar o multitudine de situaţii prezente în relaţiile interpersonale dintre oameni (vezi figura 9.2).

		Expresii comportamentale			
		Exprimate (*Comportament iniţiat sau exprimat faţă de alţii*)		*Dorite* (*Comportamentul preferat din partea altora*)	
Trebuinţe interpersonale	*Incluziune sau interacţiune*	*Mare :*	Individul iniţiază acţiuni cu alţii.	*Mare :*	Individul simte nevoia să fie inclus de alţii.
		Mic :	Individul nu iniţiază acţiuni cu alţii.	*Mic :*	Individul nu simte nevoia să fie inclus de alţii.
	Afecţiune sau prietenie	*Mare :*	Individul doreşte să interacţioneze într-o manieră personală cu alţii.	*Mare :*	Individul doreşte ca alţii să interacţioneze cu el într-o manieră personală.
		Mic :	Individul nu doreşte să interacţioneze într-o manieră personală cu alţii.	*Mic :*	Individul nu doreşte ca alţii să interacţioneze cu el într-o manieră personală.
	Control sau influenţă	*Mare :*	Individul simte nevoia să îi controleze pe ceilalţi.	*Mare :*	Individul simte nevoia de a fi controlat de ceilalţi.
		Mic :	Individul nu simte nevoia să îi controleze pe ceilalţi.	*Mic :*	Individul nu simte nevoia de a fi controlat de ceilalţi.

Figura 9.2. *Modelul FIRO*

În literatura de specialitate se apreciază că modelul FIRO furnizează *insight*-uri cu privire la comportamentul uman într-o situaţie dată. De exemplu, un individ cu trebuinţa de incluziune mare va tinde să respingă un post care presupune o interacţiune socială

scăzută. O persoană cu o nevoie mare de afectivitate nu se va simţi bine pe un post izolat, în care muncitorii sunt descurajaţi să vorbească. Un angajat cu o trebuinţă de control mare va tinde să evite un grup în care membrii au o incluziune şi nevoi afective mari, dar nevoie de control scăzută (vezi Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, p. 247).

Trebuie reţinut totuşi că FIRO se centrează pe relaţiile dintre două persoane. Atunci când grupul este format din mai mult de două persoane, iar compoziţia grupului şi mediul în care el funcţionează se schimbă frecvent, utilizarea FIRO pentru a prezice compatibilitatea comportamentului individual în grupuri poate deveni dificilă. Pentru a face acest lucru, este necesară o înţelegere mai profundă a comportamentului intragrupal, în special în privinţa comunicării şi a luării deciziilor (Liddell, Slocum, 1976).

În dinamica interioară a grupului, mai importante decât *relaţiile interpersonale* sunt *structurile* care apar ca urmare a înlănţuirii şi generalizării relaţiilor la nivelul întregului grup.

În organizarea interioară a unui grup desprindem prezenţa a *două tipuri de structuri* : cea formală şi cea informală, strâns legate între ele şi influenţându-se reciproc. *Structura formală* reprezintă organizarea ierarhică şi funcţională a grupului, cu caracterul său oficial şi obligatoriu. *Structura informală* reprezintă organizarea ierarhică şi funcţională a grupului, cu caracterul său neoficial şi neobligatoriu. În cadrul structurii formale, esenţiale sunt relaţiile sociale, oficiale, prescrise de legi, norme, regulamente ; în cadrul celei de-a doua, esenţiale sunt relaţiile subiective, psihologice dintre membrii grupului. Între ele există o foarte strânsă interinfluenţare. De regulă, structurile informale apar şi funcţionează pe terenul celor formale, fie pentru a compensa unele dintre lipsurile lor, fie pentru a completa, fie, pur şi simplu, pentru a nega rigiditatea lor. Sunt însă şi situaţii când structurile informale dintr-un grup, deşi prezente iniţial, tind să se formalizeze pe parcurs, pentru a conferi grupului un oarecare grad de eficienţă. În fine, în funcţionalitatea grupurilor întâlnim situaţii când predominante sunt fie structurile formale, fie cele informale, probleme pe care le vom analiza mai amănunţit în altă parte. Deocamdată atragem atenţia asupra faptului că dinamica interioară a grupului este în mare parte, dacă nu în întregime, dependentă de interacţiunile concrete dintre cele două tipuri de structuri.

Ca urmare a funcţionării planului social formal şi a celui psihologic informal, în grup se formează o serie de reguli ce capătă caracter de norme pentru membrii lui. Unii dintre membrii grupului pot însă accepta aceste norme, pot desfăşura comportamente corespunzătoare lor, în timp ce alţii nu le împărtăşesc, mai mult, le resping şi se comportă după altele pe care doresc să le introducă şi să le imprime celorlalţi. Fără îndoială că, în funcţionalitatea internă a grupului, faptul aderării unor membri şi al neaderării altora la normele de grup nu va rămâne fără urmări. El va avea o serie de efecte în planul vieţii afective a grupului, va crea probabil tensiuni şi conflicte între membrii grupului, fenomene psihosociale care vor afecta profund, la rândul lor, coeziunea grupului, favorizând în schimb disocierea lui. Iată, aşadar, trei categorii distincte de fenomene psihosociale – *conformismul şi nonconformismul*, *viaţa afectivă a grupului concretizată în tensiunile dintre membri*, *coeziunea şi disocierea grupului* – selectate dintr-o multitudine de alte fenomene psihosociale, care determină şi explică dinamica interioară a grupurilor de muncă şi asupra cărora ne vom opri în cele ce urmează.

3.2. *Impactul factorilor psihosociali asupra dinamicii interioare a grupului*

3.2.1. *Conformismul şi nonconformismul*

Grupurile sunt create sau se creează singure în vederea realizării unor scopuri. Pentru aceasta însă, este nevoie ca membrii lor să intre în interacţiune unii cu alţii, să stabilească o minimă interacţiune. Interacţiunea membrilor, ca parametru esenţial al existenţei grupului, favorizează desfăşurarea unor comportamente, care cu timpul, repetându-se, se stereotipizează şi exercită o influenţă deosebită asupra membrilor. Cu alte cuvinte, interacţiunea nu se desfăşoară la întâmplare, ci după anumite reguli (scrise sau nescrise), după anumite norme pe care membrii grupului trebuie să le respecte, pentru că, în caz contrar, ei sunt excluşi din viaţa de grup. Normele grupului, care includ tradiţii, obiceiuri, anumite valori, coduri, mode etc., apar deci în urma interacţiunii membrilor.

Pentru Thibaut şi Kelley, normele nu sunt altceva decât reguli de conduită acceptate de un mare număr de membri din grup sau chiar de toţi (Thibaut, Kelley, 1959, p. 129). Alţi autori definesc normele ca reprezentând generalizări ale unor comportamente aşteptate de la majoritatea membrilor grupului (Sherif, Sherif, 1959, pp. 240-242). O aceeaşi manieră de definire a normelor o întâlnim şi la Newcomb, Turner şi Converse, care consideră că principala caracteristică a normelor de grup, care le distinge de alte atitudini „împărţite" membrilor grupului, o reprezintă acceptarea unor reguli prescrise în ceea ce priveşte sarcina de a percepe, gândi, simţi, acţiona (Newcomb, Turner, Converse, 1970, pp. 281-282). Ca urmare, într-un grup apar, se formează şi acţionează o multitudine de tipuri de norme, cum ar fi cele perceptive, cognitive, de evaluare, comportamentale, acestea din urmă având, bineînţeles, un rol deosebit. Normele pozitive şi negative, aşa cum apar ele într-o serie de cercetări, au fost sintetizate (vezi tabelul 9.1) de către Gibson, Ivancevich şi Donnelly (1997, p. 208).

Tabelul 9.1. *Exemple de norme pozitive şi negative*

Norme pozitive	**Norme negative**
1. Este o tradiţie pentru oamenii de aici să apere compania atunci când alţii o critică pe nedrept.	1. În compania noastră se încearcă întotdeauna să se obţină avantaje de pe urma noastră.
2. În compania noastră oamenii încearcă întotdeauna să lucreze mai bine, chiar şi atunci când lucrează bine.	2. Pe aici, nu se pune problema să munceşti din greu ; nimeni nu face lucrul acesta.
3. Pe aici, lumea ştie să te asculte şi caută în mod activ să afle ideile şi părerile altora.	3. Se mănâncă între ei, tu salvează-ţi pielea.
4. Pe aici, managerilor şi supervizorilor chiar le pasă de cei din subordinea lor.	4. În compania noastră este mai bine să îţi ascunzi problemele şi să îţi eviţi supervizorul.

Prezenţa normelor în grup atrage după sine apariţia unor fenomene specifice.

Constatăm, în primul rând, că grupul ca întreg, ca unitate exercită asupra membrilor săi presiuni pentru ca aceştia să respecte regulile şi normele grupale funcţionale. *Tendinţa spre conformism* reprezintă, de fapt, una dintre legile fundamentale ale grupurilor, deoarece, pentru ca un grup să poată subzista, este absolut necesar ca membrii lui să se conformeze propriilor norme de grup. Conformismul se manifestă sub diferite forme, dar el se instituie ca o exigenţă a grupului faţă de fiecare dintre membrii săi.

În al doilea rând, asistăm la *unificarea şi uniformizarea diferitelor manifestări psihologice ale grupului*, cum ar fi percepţiile, stările afective, conduitele. Practic, este vorba despre apariţia unui consens între membrii grupului, adică a unor atitudini, comportamente asemănătoare, referitoare la acelaşi obiect. Un asemenea fapt are urmări pozitive, atât asupra indivizilor luaţi separat, cât şi asupra grupului luat în ansamblul lui. Newcomb şi colaboratorii săi enumeră următoarele *consecinţe ale consensului* : 1) susţinerea socială a atitudinilor şi comportamentelor, concretizată în aceea că, dacă un individ are o atitudine sau un comportament şi un altul îl susţine, ele capătă o susţinere suplimentară, devin mai puternice ; 2) lărgirea întinderii cognitive a atitudinilor – comunicând şi schimbând informaţii asupra diverselor atitudini şi comportamente cerute de grup, creşte fundamentarea cognitiv-relaţională a acestora ; 3) atracţia crescută pentru membrii care au aceleaşi atitudini – ei se preferă reciproc, se susţin unii pe alţii, se asociază împotriva celor care nu respectă normele de grup ; 4) solidaritatea în grup – dat fiind faptul că membrii unui grup au încredere unii în alţii, în intenţiile şi motivaţiile lor, se mobilizează repede şi eficient asupra unor scopuri colective. Tot datorită solidarităţii, grupul poate tolera o serie de dezacorduri ce intervin între membri atunci când se pune problema alegerii unor mijloace pentru atingerea scopului. De asemenea, satisfacţia generală a membrilor grupului este crescută (Newcomb, Turner, Converse, 1970, pp. 277-280).

În al treilea rând, subliniem că presiunea spre conformitate şi comportamentul conformist al membrilor unui grup pot *îmbrăca valori pozitive sau negative*, în funcţie de caracteristica valorică a grupului. Când este vorba despre un grup retrograd, anchilozat, conformarea membrilor lui şi, implicit, opoziţia la alte comportamente înnoitoare capătă caracter negativ. Dacă însă este vorba despre un grup orientat pozitiv, comparativ cu altele, conformismul membrilor săi, aderarea şi promovarea normelor grupului respectiv şi în alte situaţii trebuie menţinute şi aprobate.

În psihologia socială există nenumărate cercetări experimentale cu privire la fenomenele de conformism (vezi Berg, Bass, 1961 ; Faucheux, Moscovici, 1971 ; Hogg, Abrams, 1988 ; Mugny, Oberlé, Beauvois, 1995 ; Boncu, 2002). Nu asupra acestora ne propunem să stăruim. Interesul nostru se îndreaptă către o suită de întrebări cu care se confruntă psihologul practician. Iată-le : când, în ce situaţii apare şi se manifestă conformismul ? ; care sunt factorii care facilitează instalarea lui ? ; cum trebuie să se acţioneze în situaţiile de nonconformism ?

În legătură cu prima întrebare, putem spune că fenomenul conformismului are o răspândire foarte largă, reprezentând o necesitate internă a fiecărui grup, pe direcţia subzistenţei lui ca grup. Din acest punct de vedere nu s-ar putea spune că există grupuri în care presiunea spre conformism se manifestă şi altele în care ea nu este prezentă. Ea

se întâlneşte în toate grupurile, numai că diferă gradul de *intensitate* al ei, şi mai ales în *situaţiile* care presupun o probabilitate mai mare de manifestare a fenomenului. De altfel, Steers (1988) a diferenţiat normele după structură (ce este acceptat şi neacceptat) şi după intensitatea lor (gradul de aprobare sau dezaprobare al normelor). Dacă însă într-un grup există o varietate de norme, nu toate au aceeaşi importanţă, acelaşi grad de esenţialitate pentru membrii grupului, unele dintre ele fiind mai importante, iar altele fiind mai puţin importante. Fără îndoială că normele esenţiale pentru un grup exercită o mai mare presiune spre conformitate decât cele mai puţin esenţiale. Într-un grup de muncă, există norme ca : necesitatea realizării planului de producţie, a respectării disciplinei în muncă, a păstrării şi îngrijirii uneltelor de muncă etc., toate cu un mare grad de importanţă, ceea ce face ca ele să exercite o mai mare presiune spre conformitate asupra membrilor grupului decât altele mai puţin importante în raport cu scopul productiv al grupurilor de muncă.

Arătam apoi că situaţia concretă în care se află grupul are mare valoare. Una este ca grupul să se afle într-o situaţie comună, banală, curentă din viaţa sa, şi alta când el este format în vederea realizării unor sarcini speciale. În acest din urmă caz, necesitatea respectării unor anumite norme este mult mai prezentă, dat fiind faptul că grupul are o orientare precisă ca scop şi este centrat pe realizarea scopului. Or, realizarea acestuia se poate obţine nu în orice fel şi nu în orice condiţii, ci, dimpotrivă, numai respectând anumite reguli şi norme, de unde şi cerinţa grupului manifestată faţă de membrii săi de a se subordona acestora. Presiunea spre conformism se manifestă cu deosebire atunci când grupul este puternic motivat în vederea realizării unui obiectiv. Aşadar, este vorba nu doar despre orientarea spre scop, ci şi despre substratul motivaţional, stimulator şi direcţional al activităţii. Când majoritatea membrilor unui grup sunt „cuprinşi" de aceeaşi motivaţie – colectivă şi puternică –, presiunea grupului exercitată asupra acestora, dar, mai ales, asupra acelora care sunt motivaţi mai puţin este deosebit de puternică. Unitatea de scop şi motivaţie duce la solidarizarea membrilor, o altă situaţie în care conformismul este intens solicitat. În fine, ne-am mai putea referi şi la situaţia în care grupul este orientat spre sine însuşi, spre interior, şi mai puţin sau deloc spre alte grupuri exterioare.

O altă situaţie tipică în care se manifestă presiunea spre conformitate este cea prilejuită de sosirea în grup a unor noi membri, fie că este vorba despre un străin, identificat în persoana unui turist, vizitator, cercetător, controlor, inspector, care vine în grup fără a avea nici intenţia, nici posibilitatea, de altfel, de a rămâne, fie despre un aşa-zis nou-venit, care se deosebeşte de primul prin aceea că el intră în grup nu doar temporar, ci cu intenţia de a rămâne, de a face parte din el. Desigur că acceptarea sau neacceptarea lor în grup vor fi în funcţie de o multitudine de factori. Spre exemplu, un străin poate fi primit bine sau rău în funcţie de factori ca : *informaţiile anterioare* pe care le deţine grupul despre străin sau despre alte grupuri de apartenenţă ale acestuia (dacă este vorba de un inspector, să spunem, de unde este el, din organizaţie sau din afara ei, din oraşul în care se află organizaţia sau din alt oraş, care este pregătirea lui de specialitate, unde a mai efectuat controale, cum s-a comportat acolo etc. ?) ; *intenţiile atribuite străinului* (un cercetător vine în grup cu intenţia de a studia munca în vederea măririi normelor, sau

doar pentru a observa o serie de fenomene mai puţin importante pentru angajaţi). În acceptarea sau nu a unui nou-sosit ar putea intra în joc factori cum ar fi : *condiţiile de sosire ale nou-venitului* (într-un moment dificil pentru grup sau în unul obişnuit, relaxant, atât din punct de vedere productiv, cât şi interpersonal ; aşteptat sau impus) ; *diferenţa dintre comportamentele grupului în care intră şi cele ale grupurilor anterioare* din care a făcut parte ; *aşteptările individului* faţă de noul grup ; *caracterul său mai „deschis”*, plastic, capacitatea de a intra în relaţii cu alţii etc.

Şi într-un caz, şi în altul însă, printre aceşti factori un loc aparte – primordial, am spune – îl va avea *modalitatea concretă în care atât străinul, cât şi nou-venitul răspund la normele, valorile, standardele de conduită ale grupului în care pătrund, în care se vor conforma sau nu acestora.* Dacă avem de-a face cu un grup ce dispune de un mare grad de conformitate şi cei nou-veniţi se vor arăta binevoitori, aprobatori, înţelegători faţă de normele şi valorile grupului, atunci probabilitatea de primire sau chiar de integrare rapidă a lor în grup este mare. În cazul în care nou-veniţii vor fi mai neîncrezători, dispreţuitori, ostili normelor grupului, atunci ei vor fi, cu siguranţă, respinşi de grup. În grupurile cu un grad mai redus de conformitate pot apărea ambele categorii de efecte, însă ele vor fi în funcţie nu atât de atitudinea celor care vin, cât, mai ales, de situaţiile conjuncturale în care se află grupul. În cazul grupurilor cu un grad de conformitate mai mare, atât procesul de reţinere, cât şi cel de respingere se realizează mult mai rapid ; într-o perioadă relativ scurtă, străinul sau nou-venitul va trebui să-şi precizeze atitudinile şi comportamentele faţă de grup. În grupurile cu un grad de conformitate mai redus, tocmai lipsa presiunii din partea grupului favorizează prelungirea stărilor de aşteptare, de descumpănire, de tatonare reciprocă.

Cele câteva situaţii enumerate presupun manifestarea directă, expresă a presiunii spre conformitate a grupului asupra membrilor săi. Aceleaşi situaţii, interpretate în sens invers sau manifestându-se la un nivel de intensitate redus, ne evidenţiază o presiune spre conformitate mult mai slabă. De exemplu, când membrii grupului nu sunt solidari între ei, când nu sunt stimulaţi şi direcţionaţi de aceeaşi motivaţie, când scopurile sunt minore, vagi, desigur că şi presiunea spre conformitate va fi mai redusă. Şi aceasta deoarece abaterea de la reguli nu este o excepţie, un caz particular, ci unul obişnuit al grupului. Învălmăşeala scopurilor, a motivaţiilor etc. slăbeşte presiunea spre conformitate a grupului exercitată asupra membrilor săi. În astfel de situaţii, lipsa unor norme precise şi unitare pune din nou în pericol existenţa grupului ca grup.

Referitor la cea de-a doua întrebare pe care trebuie să şi-o pună psihologul – care sunt factorii care înlesnesc manifestarea presiunii spre conformitate sau, mai simplu spus : ce îl determină pe un membru să se conformeze grupului ? –, precizăm că soluţiile date sunt numeroase şi variate. Unii autori chiar invocă instinctul gregar, deci un factor de natură biologică. Mult mai aproape de adevăr sunt însă acei autori care accentuează rolul factorilor psihosociali. Astfel, W. Bagehot (1889) consideră că la baza comportamentului conformist stau patru categorii de factori : sugestia exercitată asupra individului de prestigiul grupului, faptul că el este puternic şi important ; necunoaşterea de către individ a altor obiceiuri, a altor modele comportamentale decât cele ale propriului grup ; respingerea de la drepturi a celor care nu se conformează ; pedepsirea celor care încalcă

normele (*apud* Klineberg, 1967, p. 515). Dacă vom corela aceşti factori cu nevoia oamenilor, resimţită acut, de a face parte dintr-un grup, vom înţelege de ce prestigiul grupului, de exemplu, este unul dintre factorii care îi fac pe oameni să se conformeze normelor acestuia. Dorinţa oamenilor de a face parte dintr-un grup în care ei se simt apăraţi, deci în securitate, duce la identificarea psihologică a acestora cu grupul, a modului de a gândi, simţi, voi cu cel al grupului. De asemenea, oamenii ştiu că, o dată pătrunşi în grup, numai acesta este cel care îi poate răsplăti, îi poate sancţiona pozitiv, prin laude, recompense, aprobări etc., ceea ce îi face să se conformeze normelor de grup. Dimpotrivă, nerespectarea lor duce la sancţionarea negativă prin blamare, pedepsire, excluderea de la drepturi.

Se pare că şi tipul de interacţiune între membrii grupului are un rol mare în conformarea sau nu la normele grupului. Bovard (1948), lucrând cu două grupuri în care controlul se practică diferit – în unul el era centrat pe grup, în altul pe lider –, a arătat că în primul grup domnea o atmosferă liberă, bazată pe comunicarea intensă între membri, ceea ce permitea stabilirea şi cunoaşterea normelor comune, ca şi conformarea mai pronunţată a lor la normele de grup faţă de celălalt (*apud* Banny, Johnson, 1969, p. 116). Aceasta pentru că interacţiunea liberă favoriza conturarea unor norme clare, care dădeau posibilitatea membrilor să ştie la ce să se aştepte, să-şi modifice percepţia şi comportamentul în aşa fel încât acesta să corespundă cu normele grupului. Dimpotrivă, în grupul în care membrii sunt fie ridiculizaţi, fie dispreţuiţi de către lider sau neluaţi în seamă, conformarea la normele grupului este slabă.

Roger Mucchielli pune la baza comportamentului conformist două tipuri de factori : nevoia de aprobare din partea celorlalţi şi nevoia de certitudine (Mucchielli, 1970, pp. 27-28). Fiecare dintre noi desfăşurăm o multitudine de comportamente, fără a şti întotdeauna care dintre ele sunt corecte şi care nu, care au efecte pozitive şi care negative, care au fost preluate şi susţinute şi care respinse. Aprobarea sau certitudinea asupra comportamentelor noastre le căpătăm din partea celorlalţi la care ne raportăm permanent, evident din partea grupurilor din care facem parte. Aceasta ne şi face, de altfel, să respectăm normele grupurilor în care vieţuim. Grupul satisface, înainte de toate, nevoia de securitate şi, o dată cu aceasta, şi pe cele de aprobare sau certitudine. Cunoscând factorii care îi fac pe membrii unui grup să se conformeze normelor lui, psihologul va putea acţiona în cunoştinţă de cauză.

Dar sarcinile psihologului devin şi mai dificile în condiţiile de *nonconformism* al membrilor unui grup. Care ar trebui să fie atitudinea faţă de aceştia ? Cum trebuie acţionat cu ei ? Sunt întrebări majore care îşi aşteaptă răspunsul nu atât teoretic, cât practic, acţional. Pentru a răspunde la ele, este necesar să cunoaştem însă câteva dintre formele de nonconformism. Acestea sunt următoarele : devierea de la normele grupului – deviantul ; intrarea în opoziţie cu normele comportamentale ale grupului – opozantul ; păstrarea la marginea normelor grupului – marginalul sau „omul de margine”, cum mai este numit. Prezenţa acestor fenomene în cadrul grupurilor de muncă antrenează după ele altele mult mai importante pentru viaţa interioară a grupului, cu efecte deosebite atât asupra indivizilor, cât şi asupra grupului luat în ansamblul său.

Deviantul se caracterizează prin aceea că nu se conformează normelor grupului din care face parte. Este cunoscut faptul că fiecare grup conţine aşa-numitele „limite de

toleranţă", pe linie comportamentală. Grupul poate suporta comportamentul unuia dintre membrii săi care se desfăşoară în anumite limite. De îndată ce ele sunt depăşite, apare fenomenul de devianţă. Deviantul se individualizează în raport cu propriul său grup prin aceea că acţionează după standarde împrumutate de la un alt grup sau, pur şi simplu, după standarde aberante. În astfel de condiţii, între deviant şi grup apar interacţiuni foarte pregnante. Pe de o parte, deviantul încearcă să-şi susţină, să-şi impună uneori părerile, punctele de vedere şi, pe de altă parte, grupul ia măsuri de limitare a devianţei, de readucere la normal sau chiar de luptă deschisă cu deviantul. La început, deviantul devine obiectul presiunilor ce se manifestă asupra lui pentru a-şi reveni la normal. În fazele iniţiale, presiunea este numai de natură afectivă. Când deviantul devine tot mai suspect, grupul ia o atitudine mai deschisă faţă de el, forma principală de manifestare a grupului fiind blamarea, atribuirea unor etichete (vândut, trădător, renegat etc.). Într-o altă fază, când devianţa implică refuzul lucid, sistematic şi, mai ales, agresiv al deviantului, atunci nu se rup numai relaţiile afective, ci şi cele sociale, contactul social cu deviantul devine mai limitat, el fiind practic ostracizat (Schachter, 1965, pp. 241-262).

Opozantul se manifestă mult mai deschis decât deviantul. El se opune categoric şi permanent normelor de grup, opiniilor colective ale acestuia, antrenând după sine aproximativ aceleaşi fenomene ca şi deviantul, numai că ele sunt mai precis conturate, opozantul ducând mai curând la ruptura de grup.

Marginalul sau „*omul de margine*" este cel care se situează la marginea grupului, într-un fel „în afara lui", „dincolo de limitele lui", nu însă în sens strict spaţial, ci moral, psihologic. Prin expresiile de mai sus se traduce distanţa morală, psihologică la care se află individul faţă de normele şi valorile grupului de apartenenţă. Marginalitatea individului provine din faptul că el este neintegrat sau refuză să se integreze. Fenomenul de marginalitate reprezintă un fel de limită extremă a devianţei şi semnul de producere a unei rupturi. Ca marginal poate apărea atât străinul (un cercetător ce rămâne departe de viaţa interioară a unui grup), atât nou-venitul (care se adaptează şi se integrează greu, ceea ce face ca în perioadele iniţiale ale acestui proces el să fie exterior grupului, cu toate eforturile pe care le face pentru a se adapta), cât şi deviantul (care trece peste marginile tolerabile de comportament ale propriului grup).

La fel ca în cazul conformismului, în legătură cu cele trei tipuri de nonconformism se ridică probleme cărora trebuie să li se acorde toată atenţia. Iată-le : când apar în grupuri fenomene de nonconformism ? ; care sunt factorii de care depind reacţiile grupului faţă de ele ? ; în ce condiţii pot influenţa ele grupul ? ; care sunt efectele lor ?

Când apar ? Două sunt situaţiile tipice care generează apariţia lor : în primul rând, atunci când grupul se află într-un moment dramatic, dificil, când trebuie să adopte o anumită atitudine şi să acţioneze pe direcţia realizării ei. Este vorba, cu alte cuvinte, despre acele situaţii în care membrii grupului trebuie să se „angajeze", „să opteze", să-şi spună deschis, cu curaj, punctul de vedere ; în al doilea rând, atunci când asupra grupului se exercită o presiune pe direcţia schimbării lui, ceea ce permite ca unii membri din interiorul grupului să fie tentaţi să sprijine influenţele externe, abdicând de la cele interioare. În aceste cazuri, ei adoptă normele şi valorile altor grupuri. Iată de ce momentele de angajare individuală sau grupală, ca şi cele din viaţa grupurilor de muncă trebuie să capteze atenţia psihologului din organizaţii.

Care sunt factorii de care depind reacţiile grupului ? Ei sunt bine sintetizaţi şi sistematizaţi de Roger Mucchielli, care enumeră : 1) *gradul de devianţă*, *de opoziţie* în raport cu limitele sau marginile tolerabile ale grupului – cu cât nonconformismul se află mai departe, mai distant de normele şi valorile grupului, cu atât reacţia grupului va fi mai puternică, uneori chiar mai violentă ; 2) *statutul personal* al nonconformistului înainte de a apărea în această postură pentru grup – dacă este vorba despre un lider, devierea lui de la normele comportamentale ale grupului va fi cotată ca atare mult mai târziu, iniţial ea fiind considerată ca reprezentând linia oficială ce trebuie urmată ; faţă de ea, reacţia de opoziţie a grupului va fi mult mai redusă decât în cazul unui membru oarecare al grupului, care va fi repede pus la punct ; 3) *existenţa sau inexistenţa în cadrul grupului a statutului de deviant*, recunoscut şi, ca urmare, tolerat – nonconformistul poate fi acceptat în grup aşa cum este acceptat, de exemplu, „nebunul satului", „bufonul grupului" (într-o cercetare efectuată, un muncitor spunea despre altul : „îl cunoaştem, ştim ce vrea, îl lăsăm în pace") ; 4) *riscul pe care îl reprezintă deviantul pentru grup* (de a denigra, denunţa, colporta, trăda interesele grupului) (Mucchielli, 1970, p. 30).

În ce condiţii influenţează grupul ? În legătură cu aceasta, o importanţă deosebită are, desigur, personalitatea nonconformistului (statut, rol, autoritate, prestigiu), ca şi numărul celor care, într-un fel sau altul, se raliază lui. Dacă nonconformistul rămâne singur, el este ineficient şi, finalmente, neutralizat, expulzat, lichidat. Dacă însă la nonconformist se mai adaugă şi alţi membri ai grupului, apare posibilitatea constituirii unor fracţiuni, a unor micrograpuri în cadrele largi ale grupului, ceea ce uşurează apariţia unor fenomene de conflict, tensiune între ele. Nonconformiştii pot influenţa grupul mai ales în diferite situaţii conjuncturale sau atunci când devin lideri. Acum apare însă un fenomen interesant : nonconformistul ajuns lider are nevoie de sprijin, de partizani pentru a-şi impune ideile, ceea ce determină pe unii membri ai grupului sau chiar pe toţi să se conformeze noilor valori, norme. Rezultă de aici că atitudinile conformiste şi nonconformiste nu sunt complet polare, ci, dimpotrivă, complementare unele altora.

Care sunt efectele lor ? Unele privesc grupul în ansamblul său : ruptura, scindarea grupului în subgrupuri ; apariţia unor stări tensionale ce îngreuiază desfăşurarea normală a activităţii. Altele privesc mai ales persoana celor în cauză. Astfel, cazurile extreme de devianţă duc la alienare sau delincvenţă. La fel cum marginalul integral poate deveni inadaptat, vagabond, asocial, alienat.

În grupurile de muncă, cele câteva atitudini de nonconformism se pot traduce prin : nerespectarea unor norme interne ale grupului cu privire la o serie de fenomene, dintre care cel mai important poate fi randamentul muncii ; depăşirea lui în condiţiile în care grupul doreşte să rămână nemodificat, nedepăşirea lui atunci când grupul îl depăşeşte permanent ; absentarea de la anumite adunări (consfătuiri, şedinţe) ale grupului când prezenţa fiecărui membru este absolut necesară. Cunoaşterea amănunţită a lor de către psiholog ajută la prevenirea, ameliorarea sau chiar lichidarea lor. În caz contrar, prelungite, ele pot duce la stagnarea dinamicii grupurilor sau la evoluţia ei într-o direcţie cu totul nedorită.

În grupurile de muncă pot apărea trei tipuri de nonconformism : 1) *nonconformismul de grup*, când tot grupul în ansamblul său se abate de la o parte dintre normele de grup,

respectând alte norme ale altor grupuri ; 2) *nonconformismul de subgrup*, când numai o parte dintre membrii grupului se abat de la normele acestuia ; 3) *nonconformismul individual*, când doar un singur membru nu respectă fie o parte, fie toate normele grupului. În aceste condiţii trebuie să ne intereseze o problemă importantă, şi anume : care sunt normele de la care se abate grupul, subgrupul sau individul ? ; sunt ele norme importante, esenţiale, sau mai puţin importante ? Abaterea de la normele ce derivă din necesitatea realizării scopurilor productive este mult mai importantă decât abaterea de la respectarea unor norme psihosociale (salutul de dimineaţă între membrii grupului, de exemplu).

Dar, aşa cum conformarea la normele grupului nu este întotdeauna un fapt pozitiv, nici nonconformismul nu este întotdeauna negativ. În anumite situaţii el poate avea rol pozitiv. Este vorba îndeosebi despre acele situaţii când între modelele şi modurile comportamentale ale grupului şi realitate există o mare discrepanţă, când normele grupului sunt uzate, cariate, iar exigenţele puse în faţa lui sunt deosebit de importante şi urgente. În aceste cazuri, prezenţa în grupurile respective a unor oameni sensibili la nou, la unele urgenţe latente sau exprese, manifeste, este binevenită şi trebuie aprobată. Iată, aşadar, că se poate vorbi despre existenţa *nonconformistului pozitiv*, care prin activitatea lui poate scoate grupul dintr-un mod de viaţă rutinat, uzat, pentru a-l ridica la un altul nou, în acord cu cerinţele sociale. El este acel „atom radioactiv" despre care vorbea Lewin, capabil să contribuie la progresul grupului.

3.2.2. *Tensiunile latente şi camuflate*

Din viaţa interioară a unui grup, planul cu implicaţiile cele mai vaste în dinamica sa este cel *afectiv*, *psihologic*. Aici este vorba despre ansamblul fenomenelor afective, simpatetice care se stabilesc între membrii grupurilor şi care dau naştere la relaţiile şi structurile sociometrice, bine cunoscute, asupra cărora nu vom mai insista. Pe de altă parte, este vorba despre ansamblul fenomenelor afective, de data aceasta colective, care pot ajuta viaţa grupului. Acestea sunt tensiunile, ce pot fi definite ca fiind *stări emoţionale latente şi colective ce se produc în interiorul grupului, facilitând sau perturbând munca şi armonia lor*. Chiar de la început este necesar să realizăm diferenţierea dintre opoziţia opiniilor, conflictele intelectuale şi tensiunile propriu-zise. Primele sunt fenomene ce ţin de planul cognitiv-intelectual, celelalte de planul afectiv. De foarte multe ori, conflictul de opinii fie se desfăşoară pe un fond tensional afectiv, fie este propriu-zis determinat de ele şi, cu cât tensiunile vor fi mai puternice, cu atât conflictele intelectuale vor îmbrăca forme mai violente.

Tensiunile pot juca în viaţa grupului un dublu rol : în anumite situaţii, îndeosebi în cele în care ele generează anumite conflicte intelectuale, opoziţii şi confruntări de idei, pot avea rol pozitiv. Grupul se dinamizează, este pus în situaţia de a reflecta asupra unor fenomene pe care le trecuse cu vederea, de a găsi soluţii noi, poate pe neaşteptate. Evitarea unor asemenea opoziţii de idei ar putea duce la stereotipizarea, sterilizarea, şi deci banalizarea muncii grupurilor. În alte situaţii însă, tensiunile se pot institui în adevărate frâne ale muncii de grup. Ele apar sub forma unor trăiri, a unor stări de insatisfacţii latente, resimţite însă de membrii grupului într-o manieră penibilă, uneori

chiar înainte de a fi definite clar. Astfel de tensiuni negative, cu durată mai îndelungată, blochează, de regulă, progresului grupului, pe direcţia realizării scopului. Ele pot exploda în crize, descărcări tensionale.

Printre principalele tipuri de tensiuni afective, Roger Mucchielli enumeră :

- *tensiunile prin anxietate grupală*, provenite dintr-un sentiment de insecuritate generală a tuturor membrilor. Într-o situaţie de grup, ele se traduc prin inhibiţia membrilor, tăcerea lor îndelungată, tentative de disensiune, fuga de activitate, de angajare ;
- *tensiunile prin conflict latent sau deschis*, frecvente fiind cele provocate de conflictele de conducere, de tendinţa unor membri de a prelua conducerea prin uzurparea conducerii existente. Apar apoi din dorinţa unor persoane de a domina şi influenţa grupul sau de a înlocui o clică anume, care nu li se pare a fi convenabilă, cu o alta, de fapt cu propria clică. În fine, ele provin şi din conflictul surd sau deschis ce se creează între diversele subgrupuri ;
- *tensiunile prin opoziţia surdă a grupului faţă de propriul lider*, apărute cu deosebire în situaţiile când liderul este dominator, practică un stil de conducere autoritar sau unul care nu este pe placul membrilor grupului ; atunci când el se dovedeşte a fi incapabil de a conduce ; când nu poate face faţă diferitelor situaţii prin care trece grupul ;
- *tensiunile prin insatisfacţii sau frustrări reprimate, acompaniate de nemulţumiri*, de iritări latente şi care izbucnesc cel mai adesea sub forma „ţapului ispăşitor”, pentru că altfel explodarea revoltei este blocată de neputinţă sau reprimată de respectarea regulilor formale (Mucchielli, 1970, p. 44).

Toate aceste forme tensionale pot apărea în cadrul grupurilor de muncă. Dintre ele, o largă răspândire au cele ce provin din conflictele latente sau camuflate dintre membrii grupului. Problema care se pune este cea a rezolvării lor. O cale de rezolvare, parţială însă, o constituie descărcarea lor, aducerea lor la cunoştinţa tuturor membrilor grupului. O astfel de descărcare poate aduce doar o rezolvare momentană. Uneori, nu este exclus ca descărcarea să ducă la adâncirea tensiunilor, la reîncărcarea lor, poate chiar mai accentuată. O altă metodă de rezolvare o constituie conştientizarea, analiza lor riguroasă în vederea descoperirii cauzelor, eventual a modalităţilor de ameliorare.

Aşadar, problemele esenţiale care se pun în legătură cu tensiunile sau conflictele din cadrul grupurilor de muncă se referă la : descoperirea şi caracterizarea lor, evidenţierea indivizilor implicaţi în ele, cauzele care le-au dat naştere, eventualele consecinţe pe care le-ar putea avea, extensia lor, modalităţile de rezolvare. Problema conflictelor din cadrul grupurilor de muncă a atras atenţia diverşilor cercetători. Dat fiind însă faptul că cercetările au fost efectuate de pe poziţii teoretice diferite, pe grupuri ce aparţin unor sisteme socioeconomice diferite, este greu să se facă o generalizare a lor.

Particularizate la nivelul grupului de lucru, conflictele pot fi generate de cauze multiple. Georgeta Dan-Spînoiu redă sub o formă sintetică, pe baza unor cercetări concrete, condiţiile în care apar conflictele, frecvenţa lor, forţele opuse, nivelul de manifestare, natura măsurilor ce trebuie luate (Dan-Spînoiu, 1971, pp. 120-134). Printre condiţiile care dau naştere conflictelor putem recunoaşte unele particularităţi ale relaţiilor

umane funcţionale, ale relaţiilor preferenţiale, ale trăsăturilor de personalitate. Sunt, aşadar, factori obiectivi şi subiectivi care concură la producerea lor, ele ţinând nu atât de specificul industrial ca atare, cât de concordanţa, de concomitenţa situaţională a diverşilor factori. Cât priveşte modul de manifestare, se observă că, deşi cele mai multe sunt conflicte de tip interpersonal, ele se generalizează la nivelul întregului grup şi, chiar dacă ceilalţi membri nu sunt implicaţi direct în conflict, ei îşi încetinesc ritmul muncii, sunt atenţi la ce se întâmplă, comentează faptul între ei, ceea ce face ca productivitatea muncii să sufere. Printre măsurile ce trebuie luate pentru a evita sau preîntâmpina producerea conflictelor ne-am putea referi la organizarea corespunzătoare a bazei tehnico-materiale, a funcţionalităţii normale a grupului de muncă, a relaţiilor din cadrul lui, la necesitatea educării maiştrilor şi a celorlalţi membri (angajaţi, personal). Multe dintre aceste măsuri trebuie luate în concordanţă cu durata, intensitatea, apariţia bruscă – cu sau fără repetabilitatea, periodicitatea conflictelor, manifestarea activă sau existenţa lor în stare latentă –, deci tot situaţional, tot în funcţie de particularităţile concrete, şi nu în general. O tratare generală, nediferenţiată, superficială a conflictelor s-ar putea institui cu uşurinţă într-o altă sursă potenţială de conflict.

Problema principală care se pune pentru psiholog este cea a descoperirii şi, mai ales, a preîntâmpinării unor astfel de relaţii tensionale. În acest sens se pot utiliza o serie de tehnici, printre care cea mai la îndemână poate fi ancheta pe bază de chestionar. Se poate imagina un chestionar cu întrebări care ar putea sonda : modul de înţelegere cu colegii ; caracterul discuţiilor cu superiorii (amicale sau contradictorii) ; tipul relaţiilor (pozitive sau negative) stabilite cu superiorii ; tipul relaţiilor care predomină în grup ; dacă creează sau nu dificultăţi în grup ; indicarea unor persoane cu care s-au înregistrat probleme ; dacă grupul intervine sau nu în situaţii de conflict ; dacă acel conflict afectează sau nu grupul etc. În urma aplicării unui astfel de chestionar s-ar putea depista : natura armonioasă sau conflictuală a grupului ; extensia conflictului ; afectarea sau nu a grupului de către conflict ; persoana central-conflictuală din grup. Corelarea rezultatelor cu altele obţinute prin alte metode (observaţia, convorbirea, testele sociometrice etc.) ar putea oferi o imagine suficient de clară pentru a interveni eficient.

3.2.3. *Coeziunea şi disocierea grupurilor*

Coeziunea şi dezbinarea sau disocierea grupurilor constituie alţi factori importanţi care explică dinamica interioară a grupurilor. Noţiunea de *coeziune* are mai multe accepţiuni. La origine, ea este o noţiune fizică, desemnând forţa care ţine unite moleculele unui corp. Abia mai apoi a fost transferată în plan psihosocial, indicând legătura dintre indivizii unui grup, tendinţa lor de a rămâne uniţi şi de acord. În *dinamica grupurilor* ea a căpătat, cu timpul, un sens determinat. Festinger şi Schachter o definesc ca fiind „totalitatea câmpurilor de forţă, având ca sarcină menţinerea ansamblului membrilor unui grup şi rezistenţa forţelor la dezintegrare". Kelley şi Thibaut o definesc ca fiind „atracţia globală a grupului pentru toţi membrii săi" (*apud* Maisonneuve, 1969, pp. 23-24). Gross şi Martin, analizând mai multe definiţii date coeziunii, ajung la concluzia că prin ea trebuie să desemnăm „rezistenţa unui grup la forţele de ruptură, fie ele interne, fie externe" (*apud* Bany, Johnson, 1969, p. 47). Bonner, mergând pe aceeaşi linie, precizează

şi ce anume menţine unitatea grupului. El defineşte coeziunea ca un sistem de roluri complementare create şi susţinute de standardele de comportament, care fie existau anterior, fie au fost stabilite de membrii grupului în procesul realizării scopurilor comune (Bonner, 1959, p. 69). La Moreno (1970), termenul este utilizat pentru a desemna densitatea relaţiilor preferenţiale, considerându-se că, pe cât creşte numărul cuplurilor bazate pe atracţii reciproce, pe atât creşte şi coeziunea grupului.

Mai recent, cercetătorii au legat coeziunea de *tipul de normativitate* prezent şi practicat în grup. Există contexte normative care valorizează conformitatea şi resping divergenţa şi conflictul intern, considerate un pericol pentru grup. Există însă şi contexte normative care valorizează diferenţa şi diversitatea, care aprobă şi promovează conflictul intern privit ca un mijloc ce favorizează dezbaterea, clasificarea alternativelor. Moscovici şi Doise (1992) sunt de părere că ar exista două tipuri de coeziune, dependente tocmai de tipul de normativitate practicat în interesul grupului. În *coeziunea de tipul omogenităţii/ uniformităţii*, disensiunile şi discuţiile sunt evitate, presiunile exercitate asupra celor divergenţi cresc în frecvenţă şi intensitate, iar respingerea persoanelor considerate ameninţătoare pentru grup devine normă ; în *coeziunea consensuală*, se pune accent pe diversitatea punctelor de vedere, pe căutarea prilejurilor de dezbatere, toleranţa faţă de divergenţă şi conflict apărând de data aceasta ca normă.

Din cele câteva definiţii date reiese cât de importantă este coeziunea membrilor în viaţa grupului. Unitatea de grup, care implică solidaritatea membrilor, spirit de grup, poate avea o serie de efecte pozitive cum ar fi creşterea productivităţii muncii grupului, centrarea acestuia pe realizarea scopurilor, opunerea la tendinţele de dezintegrare etc. Iată de ce coeziunea grupului este considerată a fi una dintre cele mai importante caracteristici ale lui, ea oferind securitate membrilor grupului.

Disocierea sau dezbinarea grupului intervine atunci când membrii sunt demoralizaţi, demobilizaţi sau când un număr oarecare de membri ai grupului sunt respinşi sau ignoraţi de ceilalţi, când grupul se divide în mai multe subgrupuri, când unii membri se abat de la normele grupului, deci în caz de nonconformism. În aceste condiţii, în grup pot apărea conflicte interpersonale, dar şi o opoziţie între forţele coezive şi cele de disociere, care se poate solda cu victoria unora sau altora, în funcţie de tăria, intensitatea lor.

Pentru psiholog apar trei probleme : care sunt factorii ce permit menţinerea şi, eventual, creşterea coeziunii ? ; care sunt indicii după care ea poate fi recunoscută ? ; care sunt efectele coeziunii ?

Factorii coeziunii sunt împărţiţi de Jean Maisonneuve în două categorii : unii *extrinseci*, anteriori formării grupurilor sau care apar chiar la începutul funcţionării lor ; alţii *intrinseci*, proprii grupului (Maisonneuve, 1969, pp. 24-29). Printre primii sunt indicaţi câţiva care au un mai mare grad de generalitate, dat fiind faptul că sunt întâlniţi în mai toate grupurile : influenţa controlului social, aici intrând unele forme de constrângere ce vin de la cadrele legale, oficiale în care acţionează grupul sau de la presiunea manifestată de opinia publică ; structurile ierarhice sau funcţionale ale grupurilor ; aşezarea spaţială a membrilor grupurilor şi orice tip de vecinătate/proximitate (socială, culturală etc.).

Într-un alt plan de referinţă, aceşti factori nu sunt altceva decât cei încadraţi de noi în categoria factorilor exteriori care afectează dinamica grupurilor şi pe care i-am

analizat mai înainte. Într-adevăr, factorii naturali, tehnico-materiali, socioculturali, sociali propriu-zişi îşi pun amprenta asupra coeziunii grupurilor primare. Intervenţia la un moment dat a unei catastrofe naturale, care antrenează după sine avarierea gravă a instalaţiilor tehnice deservite de membrii unui grup şi care pune în pericol însăşi existenţa grupului, îi determină pe aceştia să îşi unească eforturile, să acţioneze unitar, să manifeste deci o coeziune crescută. La fel, existenţa unor tradiţii, obiceiuri, mentalităţi care fac parte din mediul sociocultural este un alt factor care facilitează coeziunea grupurilor. Tradiţia de a sărbători vreun eveniment, să spunem pensionarea, sau de a petrece timpul liber împreună favorizează strângerea legăturilor dintre membrii unui grup, crearea credinţei în unitatea lor psihologică. Fără îndoială apoi că existenţa mai multor grupuri de presiune în mediul ambiant, care îşi exercită presiunea asupra vieţii unui grup primar, permite de asemenea ca membrii grupului primar să se unească, să se solidarizeze, pentru a putea rezista presiunii. Rezistenţa colectivă la presiunea exercitată de un grup de presiune asupra altuia este poate cel mai semnificativ fapt care indică prezenţa coeziunii.

Mult mai importanţi sunt însă factorii intrinseci care regizează dinamica proprie coeziunii. Aceştia sunt împărţiţi, la rândul lor, în două categorii : *factori socioafectivi*, care conferă grupului „valenţa sa" şi înglobează câteva motivaţii, emoţii şi valori (în sens de „urgenţe resimţite") comune, şi *factori sociooperatori sau funcţionali*, referitori la organizarea proprie a grupului şi permiţând satisfacerea trebuinţelor, atingerea scopurilor.

În prima categorie Maisonneuve include : atracţia exercitată de scopurile comune, forţa lor atractivă depinzând, pe de o parte, de claritatea lor, iar, pe de altă parte, de aderenţa ce există între ele şi nivelul mediu de aspiraţie al membrilor grupului ; atracţia exercitată de acţiunile colective, care sunt o sursă de satisfacţie prin ele însele ; atracţia exercitată de apartenenţa la grup – factor capital ce combină diverşi factori afectivi şi individualizează grupul faţă de oricare altă valoare exterioară ; jocul afinităţilor interpersonale – ataşarea cuiva la un grup se realizează, printre altele, şi pentru că acesta simpatizează un membru din grupul respectiv ; satisfacerea unor trebuinţe personale – grupul apărând mai mult ca mijloc decât ca scop. În cea de-a doua categorie se includ : distribuirea şi articularea rolurilor – fapt care depinde de activitatea şi aptitudinile diverşilor membri ; conduita grupului şi modul de conducere – fiecare membru, mai ales liderul, exercitând o influenţă diferenţiată în intensitate şi calitate pe linia coeziunii.

Atât unii, cât şi alţii apar şi sunt legaţi, determinaţi, am spune, de interacţiunea membrilor unui grup. De aceea, putem considera că asigurarea cât mai largă a interacţiunii de orice tip (afectivă, perceptivă, cognitivă, apreciativă, comunicativă etc.) dintre membri constituie una dintre premisele creşterii coeziunii în grup. Adeziunea personală a fiecărui individ este favorizată dacă grupul : 1) favorizează o bună cunoaştere a tuturor membrilor între ei, deci existenţa unor relaţii directe, de tipul „faţă în faţă" ; 2) dacă în el există un climat favorabil bazat pe cooperare şi încredere reciprocă ; 3) dacă el sprijină individul să se implice personal într-o activitate, să-şi asimileze normele şi conduitele sale ; 4) dacă grupul are o situaţie satisfăcătoare în mediul sociocultural.

Diverse cercetări experimentale efectuate au stipulat dependenţa coeziunii unui grup de prezenţa sau absenţa în el a interacţiunii de tipul comunicării verbale între membrii grupului (Bolvard, 1956), de structura grupului (Kelley, 1951), de tipul de relaţie care

există între membrii grupului – cooperare sau competiţie (Deutsch, 1960). Kelley, de exemplu, formează grupuri experimentale bazate pe structuri ierarhice diferite : unii dintre membrii grupului ocupau poziţii superioare, alţii poziţii inferioare. Unei părţi dintre cei care ţineau de prima categorie li s-a spus că poziţia lor este sigură, în timp ce celorlalţi li s-a spus că oricând pot fi trecuţi în poziţiile inferioare. La fel au fost instruiţi şi cei care ocupau poziţii inferioare : unora li s-a spus că vor putea fi promovaţi, altora că nu-şi vor putea ameliora statutul. Concluzia lui Kelley este următoarea : un statut superior acompaniat de poziţia sigură şi un statut inferior, dar cu posibilităţi de promovare, creează în grup un climat cald, amical, o mai mare atracţie a membrilor grupului către propriul lor grup şi, ca urmare, o creştere a coeziunii grupului, spre deosebire de celelalte subgrupuri în care apărea un climat ostil, care afecta coeziunea membrilor. Deutsch arată prin cercetările sale că grupurile bazate pe cooperare sunt mult mai coezive decât cele bazate pe competiţie. Iată deci că, într-un fel sau altul, coeziunea grupurilor este afectată de toţi parametrii pe care i-am prezentat într-un alt capitol, ca fiind esenţiali pentru grupul de muncă (interacţiune, scop comun, structura grupului etc.).

În ceea ce priveşte *indicii coeziunii*, trebuie să arătăm că aceştia se pot stabili în funcţie de însuşi modul de definire a coeziunii. Dacă interpretăm coeziunea prin prisma orientării lui Moreno, atunci, ca indici ai ei, putem enumera : 1) prezenţa în grup nu atât a cuplurilor separate, cât a relaţiilor complexe de tipul triunghi, pătrat, stea ; 2) direcţia de manifestare a preferinţelor în grup sau în afara lui, prima fiind echivalentă cu o coeziune mare a membrilor, iar cea de-a doua reprezentând un prim semnal al disocierii grupului ; 3) numărul, deci densitatea alegerilor reciproce, comparativ cu cele unilaterale sau întâmpinate de respingeri ; 4) raportul între numărul preferinţelor reciproce şi cel al respingerilor reciproce. Dacă interpretăm coeziunea din perspectiva altor autori, atunci ca indici ai ei apar : gradul de însuşire şi conformare la normele grupului, gradul de rezistenţă la presiunea exercitată din afară, la tendinţa de ruptură a grupului. Numărul reacţiilor active emise de membrii grupului, frecvenţa relativă a utilizării pronumelor *eu* şi *noi*, productivitatea grupului, modul de a ajunge la luarea deciziilor sau la rezolvarea problemelor sunt alţi indicatori după care poate fi evaluat gradul de coeziune a grupurilor (vezi Golu, 2004, pp. 99-100).

Efectuând o cercetare de tip sociometric la o întreprindere de produse textile din Bucureşti, am pus în evidenţă existenţa unei strânse legături între coeziunea grupului, de fapt între indicele de coeziune, şi numărul membrilor, ca şi stilul de conducere practicat de lideri. Cele trei grupuri supuse investigaţiei se diferenţiau între ele prin numărul de membri (grupul I – 8 membri ; grupurile 2 şi 3 – 18 membri) şi prin stilul de conducere practicat (în grupul I, ambii conducători, atât maistrul, cât şi brigadierul, practicau un stil de conducere cooperator ; în grupul II, maistrul practica stilul de conducere autoritar, iar brigadierul pe cel cooperator ; în grupul III, ambii practicau stilul de conducere autoritar). Indicele de coeziune aflat era de 0,85 la grupul I, de 0,34 la grupul II, de 0,27 la grupul III. Observăm deci că indicele de coeziune scade pe măsura creşterii numărului de membri din grup şi a practicării stilului de conducere autoritar.

Analiza rezultatelor ne-a evidenţiat şi că în grupul I relaţiile preferenţiale dintre membri erau împărtăşite (preferinţe reciproce), în timp ce, în celelalte grupuri, acestea

erau mai ales relaţii unilaterale, formând şiruri deschise. În situaţiile în care apăreau relaţii în formă de pătrat, ele se constituiau între membrii care nu aveau un statut sociometric ridicat. Astfel de relaţii cu tendinţe nucleice vor să demonstreze că liderii se înconjoară cu elemente susţinătoare, iar grupul ca întreg apreciază liderul fără a-i aprecia şi pe cei care îl susţin tendenţios. Spre exemplu, chiar în grupul I (vezi figura 9.3) se conturează un nucleu triunghiular bine relaţionat, dar subiectul 4, deşi îi preferă pe cei trei, este preferat doar de unul dintre ei, respins de altul şi preferat doar de unul din afara nucleului de „populari". În grupul II, deşi întâlnim trei indivizi plasaţi la acelaşi nivel preferenţial, primind între 3 şi 5 alegeri (vezi figura 9.4), ei nu statornicesc întotdeauna relaţiile între ei, ba chiar se resping (subiecţii 1 şi 2), îşi fixează cadre referenţiale diferite şi atrag în orbita lor de influenţă indivizi asupra cărora au un ascendent recunoscut. În acest grup, liderii afectivi se instituie ca unităţi distincte, consolidându-şi propriul statut şi spărgând chiar nucleul ce părea că se va forma. Mai mult, după cum se poate observa în imaginea prezentată, în acest grup asistăm, practic, la o subgrupare a membrilor. Fără îndoială că tocmai astfel de fenomene îşi vor spune cuvântul în coeziunea sau, dimpotrivă, în disocierea membrilor grupului.

Figura 9.3. *Sociograma grupului I de muncă*

Figura 9.4. *Sociograma grupului II de muncă*

Relaţiilor intragrupale realizate prin filiera obiectului muncii li se alătură relaţiile afectiv-simpatetice dintre membrii diferitelor grupuri, relaţii care au o importantă funcţie apreciativă, ele putând apărea şi ca premise în creşterea coeziunii grupului de apartenenţă. O asemenea raportare a unui grup la altul impune intrarea în funcţiune a unor norme de coeziune : 1) cerinţe legate de desfăşurarea normală a cursului productiv care determină ca fiecare grup să lucreze unitar ; 2) dezvoltarea relaţiilor intergrupale creează cadre apreciative care impun orientarea individuală spre întărirea grupului de apartenenţă, deci a coeziunii sale (vezi Zlate, Vlăsceanu, 1970).

Cele mai importante *efecte/consecinţe* ale coeziunii grupului sunt următoarele : 1) menţinerea grupului ca grup ; 2) creşterea puterii grupului asupra propriilor membri (coeziunea normează comportamentul membrilor grupului) ; 3) creşterea participării şi loialităţii membrilor grupului ; 4) creşterea satisfacţiei membrilor ; 5) creşterea productivităţii grupului (se pare că relaţia dintre coeziune şi performanţă este mediată de expectaţiile privind gradul de acceptare a scopului organizaţional) (vezi Steers, 1988, pp. 339-340).

Din cele de mai sus s-ar putea formula o *concluzie greşită*, şi anume aceea potrivit căreia coeziunea grupurilor ar avea numai efecte pozitive. Or, cercetările arată că într-adevăr coeziunea are o valoare integrativă, gradul înalt de consens atins în grupurile coezive facilitând comunicarea, cooperarea, apariţia sentimentelor de încredere care favorizează implicarea şi învăţarea, dar ea are şi serioase efecte negative. Reproducem după Greenberg şi Baron (1993) o figură în care sunt sintetizate, pe de o parte, cauzele generatoare de coeziune, iar, pe de altă parte, consecinţele pozitive şi negative ale coeziunii (vezi figura 9.5).

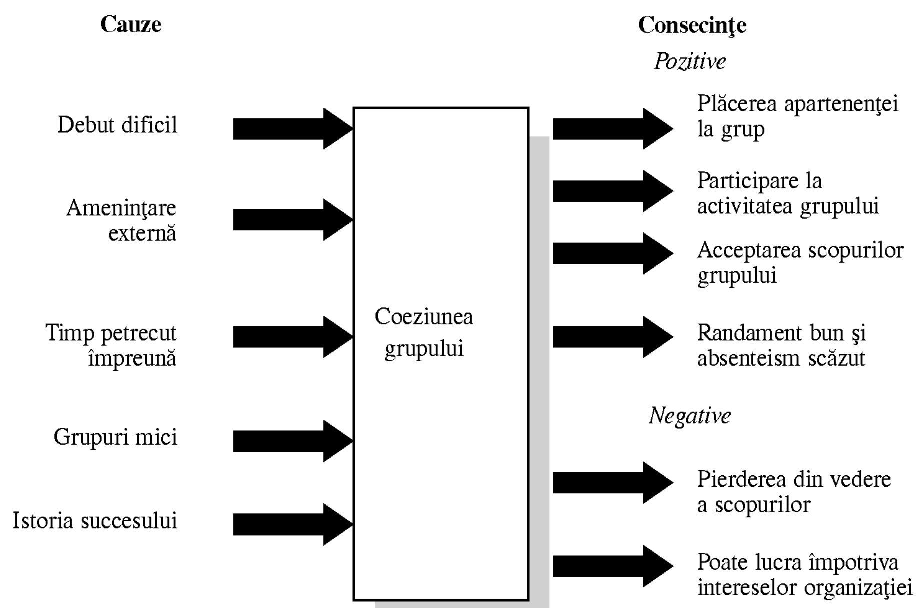


Figura 9.5. *Determinanţii şi efectele coeziunii*

Se poate întâmpla, arată Oberlé şi Beauvois, ca normele unui grup să aducă prejudicii atingerii scopului, să se perimeze în raport cu exigenţele mediului, să se instituie în adevărate bariere în calea eficienţei şi adaptabilităţii. Sunt şi cazuri când coeziunea asociată cu valorizarea apartenenţei la un grup se instituie în sursa formării unor stereotipuri şi prejudecăţi negative faţă de alte grupuri, chiar sursa elaborării şi practicării unor comportamente discriminatorii. „Pe scurt, căutarea unui consens cu orice preţ neutralizează spiritul critic, ceea ce poate dăuna cu precădere căutării de soluţii pentru problemele complexe sau luării de decizii" (Oberlé, Beauvois, 2000, p. 312). Acest fapt atenţionează asupra necesităţii interpretării realiste şi nuanţate a coeziunii şi a rolului ei în dinamica grupurilor. Orice exces, într-o direcţie sau alta, ar putea fi dăunător.

*
*   *

În final, am vrea să mai subliniem două idei.

În primul rând, faptul că fenomenele prezentate nu trebuie interpretate în sine, aceasta deoarece, după cum am văzut, nu există numai conformism pozitiv sau numai conformism negativ, ci diverse tipuri/variante de conformism şi nonconformism, manifestate în dependenţă strictă de situaţiile conjuncturale sau de valoarea grupului. La fel, coeziunea unui grup nu este bună sau rea decât raportată la cadrele situaţionale. Se impune, aşadar, nu o tratare globală, nediferenţiată a lor, ci, dimpotrivă, una concretă, nuanţată.

În al doilea rând, credem că a reieşit suficient de clar ideea că toate fenomenele analizate până acum duc la o anumită mişcare a grupului, la o anumită dinamică a sa. Ceea ce am vrea să subliniem din această perspectivă este faptul că dinamica grupurilor apare într-o dublă calitate: pe de o parte, ca rezultantă, ca produs al unei anumite funcţionări a tuturor fenomenelor descrise, al prezenţei sau absenţei unora dintre ele; pe de altă parte, ca instrument, ca mijloc acţional în dirijarea vieţii grupului. Stăpânirea dinamicii grupului de muncă este utilă psihologului nu doar pentru a şti ce se petrece în grup, ci şi pentru a manevra grupul într-o asemenea manieră încât acesta să poată evolua firesc. Dinamica grupurilor se poate manifesta spontan, de la sine, urmându-şi neabătut cursul, uneori stihinic. Important este însă să ştim că ea poate fi şi stăpânită, orientată şi dirijată pozitiv. Şi, fără a fi vorba despre o intervenţie brutală în viaţa grupurilor, ea este totuşi necesară.

4. Modelele dezvoltării grupului

Diverşi autori, deşi tratează în lucrările lor problematica influenţei grupurilor asupra comportamentelor organizaţionale, acordă o atenţie diferită dinamicii grupurilor. Luthans (1985), de exemplu, aminteşte în două locuri din cartea sa despre „dinamica formării grupurilor" (pp. 358 şi urm.) şi despre „dinamica grupurilor informale" (pp. 373 şi urm.). Altman, Valenzi şi Hodgetts (1985), în schimb, dedică un întreg capitol (capitolul 7) dinamicii grupurilor. La fel se prezintă situaţia şi în lucrările apărute în perioada anilor '90. Huczynski şi Buchmann (1991) consacră patru capitole grupurilor în organizaţii,

dar nici unul nu se referă expres la dinamica acestora. Hellriegel, Slocum şi Woodman (1992) tratează în două capitole (10 şi 11) „dinamica în grupuri" şi „dinamica între grupuri". În toate aceste lucrări, conceptul de *dinamica grupurilor* apare mai ales în sensul de *mişcare*, *mobilitate* interioară a grupurilor, analizată sub influenţa unor factori interni sau externi, şi mai puţin ca *schimbare ascendentă*, deci ca *dezvoltare a grupului*. Or, nu dinamica în sine trebuie să ne preocupe prioritar, ci dinamica soldată cu trecerea grupului dintr-un stadiu inferior al existenţei sale într-altul superior. Sesizând şi un asemenea aspect, unii autori au început să fie preocupaţi de *stadiile dezvoltării grupului*, construind, în timp, diferite modele centrate pe abordarea acestei problematici. Astfel, au fost elaborate : modelul echilibrului grupului (Bales, 1950) ; modelul cunoaşterii interpersonale (Luft, 1961) ; modelul stadiilor dezvoltării grupului (Tuckman, 1963) ; modelul maturizării grupului (Bennis, Shepard, 1966) ; modelul creşterii grupului (Gibb, 1972) ; modelul grupului optimal (Saint-Arnaud, 1978) ; modelul socializării membrilor grupului (Moreland, Levine, 1982) ; modelul proceselor de echilibrare punctuale (Gersick, 1988) (informaţii suplimentare vezi în Saint-Arnaud, 2001, pp. 289-292 ; Jex, 2002, pp. 308-313). Dintre toate acestea noi ne vom referi, pe scurt, la modelul propus de Tuckman şi la cel formulat de Saint-Arnaud, la primul deoarece, deşi formulat de multă vreme, a rezistat trecerii timpului, fiind popular şi influent chiar în prezent, iar la cel de-al doilea deoarece le rezumă, sintetizează şi integrează într-o manieră inteligentă pe toate celelalte, adăugându-le un mare grad de operaţionalitate.

4.1. *Modelul stadiilor dezvoltării grupului*

Acest model a fost formulat în 1963 de B.W. Tuckman şi revizuit în 1977 de Tuckman împreună cu M.A.C. Jensen. *Premisa* avută în vedere este relativ simplă : fiecare grup are ceva unic în modul în care se formează şi în maniera în care se schimbă de-a lungul timpului ; în ciuda acestei unicităţi, există însă şi multe asemănări, independent de factorii particulari (natura grupului, specificul scopului acestuia, numărul de membri, tipul de interacţiuni dintre membri etc.). Trecând în revistă 50 de studii dedicate procesului dezvoltării în diferite grupuri (de terapie, de antrenament senzorial, grupuri experimentale, dar şi grupuri naturale) şi ghidându-se după comportamentele centrate pe realizarea sarcinii şi după cele centrate pe relaţiile interpersonale, a stabilit cinci stadii ale dezvoltării grupului. Astfel, în drumul său spre maturitate, grupul parcurge următoarele stadii : *forming* (formare) ; *storming* (răbufnire) ; *norming* (normare) ; *performing* (performare) ; *adjouring* (destrămare). În fiecare dintre aceste stadii este foarte posibil ca grupul să decadă. Dacă vom lua în considerare nivelul de maturitate al grupului şi stadiile parcurse în evoluţia sa, vom obţine o reprezentare ca în figura 9.6 (pe care o preluăm după Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 316).

Formarea este primul stadiu în dezvoltarea grupului, bazat pe comportamentele de tatonare ale membrilor, pe aşteptările pe care le au unii faţă de alţii, pe dependenţele reciproce sau faţă de lider. Membrii grupului sunt preocupaţi de stabilirea scopurilor, a procedurilor de realizare a acestora, ei încearcă să se înţeleagă unii cu alţii şi unii pe alţii. După cum arată Hellriegel şi colegii săi, în acest stadiu indivizii ar putea : 1) să

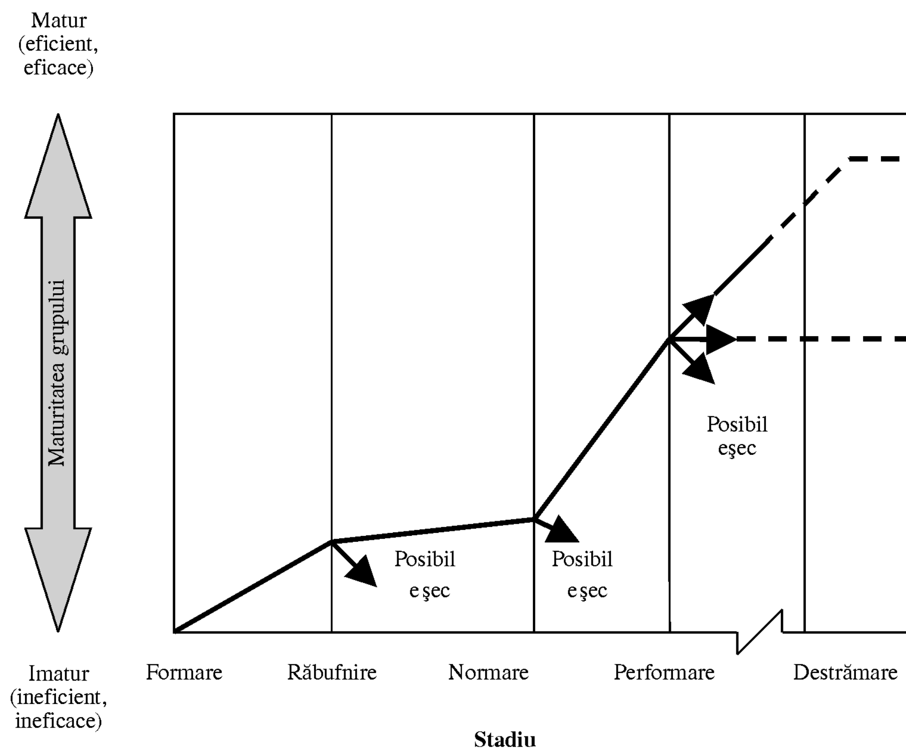


Figura 9.6. *Modelul dezvoltării grupului (după Tuckman)*

manifeste reţinere în exteriorizarea sentimentelor până când nu cunosc mai bine situaţia ; 2) să acţioneze mult mai precaut decât o fac în mod normal ; 3) să experimenteze confuzie şi incertitudine în legătură cu ceea ce se aşteaptă de la ei ; 4) să fie amabili, politicoşi, lipsiţi de ostilitate ; 5) să încerce să-şi mărească beneficiile personale în raport cu costurile personale în situaţii de grup. În ansamblu, stadiul formării este marcat de un înalt nivel al incertitudinii şi anxietăţii, dacă nu la toate persoanele, cel puţin la o parte dintre ele, şi, de asemenea, de un înalt nivel de dependenţă faţă de liderul grupului, fie în ceea ce priveşte informarea, fie în privinţa direcţionării. Pe măsură ce incertitudinea se disipează ca urmare a creşterii informaţiilor pe care persoanele le capătă unele despre altele, grupul devine mai confortabil, deşi continuă să persiste tensiuni latente.

Răbufnirea are loc ca o consecinţă a acumulării tensiunilor şi conflictelor latente dintre membri fie în raport cu sarcina, fie în raport cu persoana liderului. Prioritatea relativă a scopurilor, insuficienta cunoaştere a responsabilităţilor în legătură cu sarcinile grupului, practicile folosite de lider în ghidarea activităţilor grupului sunt tot atâtea teme dominante care generează competiţia şi conflictul în interiorul grupului. În acest stadiu, unele persoane se implică în conflicte, altele se retrag, se izolează de tensiunile generale, fapt care poate duce la subdivizarea grupului şi la subminarea activităţii lui. În cazul în care conflictele sunt prea intense, iar persoanele nu mai pot lucra împreună, grupul se va rupe, se va dezmembra, neputând trece în stadiul următor.

Normarea este stadiul care urmează numai după ce stadiul anterior a fost depăşit. Membrii grupului încep să-şi coordoneze eforturile în vederea îndeplinirii scopurilor şi sarcinilor fixate, îşi repartizează roluri distincte, schimbă informaţii necesare realizării activităţilor, acceptă opiniile divergente, fac eforturi pozitive pentru a ajunge la acorduri mutuale sau la compromisuri, iau decizii comune asupra modului de realizare a scopurilor. Este stadiul în care se elaborează norme comportamentale şi se stipulează necesitatea respectării lor. De fapt, este stadiul în care o „colecţie de oameni" începe să funcţioneze realmente ca un grup. Comportamentele sunt orientate spre exprimarea pozitivă a sentimentelor, spre empatie, spre consens şi coeziune.

Performarea este stadiul în care grupul îşi atinge obiectivul pentru care a fost creat. Membrii grupului îşi coordonează şi îşi centrează eforturile pe realizarea sarcinilor, ei îşi înţeleg şi acceptă rolurile individuale, conştientizează când să lucreze independent şi când interdependent. Temele majore ale acestui stadiu sunt : creativitatea, împlinirea, asistenţa mutuală, autorealizarea. Liniile punctate din figura 9.6 arată că în acest stadiu grupurile se diferenţiază între ele. Unele continuă să se dezvolte, să-şi fructifice experienţa câştigată, atingând astfel noi cote de eficienţă. Altele însă, mai ales cele care nu şi-au dezvoltat în întregime sau suficient norme suportive, se menţin la un nivel de supravieţuire, la un minim acceptat de performanţă, cauzat de centrarea excesivă a membrilor grupului pe ei înşişi, şi nu pe sarcină, de dezvoltarea normelor care inhibă realizarea sarcinilor eficiente, de conducerea deficitară a grupului etc.

Destrămarea este stadiul ce intervine după realizarea sarcinilor pentru care grupul a fost creat. În acest stadiu apar mai multe posibilităţi : grupul continuă să îndeplinească aceeaşi sarcină ; grupul se îndreaptă spre o altă sarcină ; se destramă. Destrămarea grupului se produce uşor şi fără urmări prea grave dacă acesta a fost constituit pentru o perioadă scurtă de timp. Dacă însă grupul a funcţionat o perioadă mai lungă de timp, despărţirea de acesta poate fi dureroasă, unii dintre membrii lui trăind sentimentul pierderii sau abandonului. În acest stadiu membrii grupului reflectează asupra experienţei trăite în grup, fapt care are o dublă semnificaţie : 1) influenţează perspectiva fiecărui membru al grupului asupra muncii în grup (oamenii cu experienţe pozitive pot deveni doritori să lucreze în viitor în grup, pe când cei cu experienţe negative vor evita munca în grup) ; 2) influenţează concepţia grupului asupra posibilităţii de a munci împreună în viitor (Jex, 2002, p. 309).

Câteva concluzii se impun de la sine :

1) Modelul stadial al dezvoltării grupului formulat de Tuckman nu este universal valabil, neaplicându-se tuturor grupurilor. El este plauzibil mai degrabă pentru grupurile mari decât pentru cele mici, pentru grupurile psihoterapeutice decât pentru cele de muncă. Totuşi, el reuşeşte să explice dezvoltarea *grupului în general*, independent de o serie de caracteristici particulare ale grupului.
2) Succesiunea stadiilor nu este nici obligatorie, nici întotdeauna aceeaşi. S-ar putea ca un grup să nu depăşească stadiul *storming*, el dezmembrându-se chiar înainte de a se constitui ca un grup autentic. De asemenea, este foarte posibil ca un grup să ajungă la *performing* pentru ca imediat să regreseze la *storming* dacă membrii lui nu se înţeleg în privinţa evaluării performanţelor. Cu toate acestea, sensul

evoluţiei grupului se păstrează, măcar ca aspiraţie, chiar dacă el nu este întotdeauna finalizat corespunzător.

3) Caracterul ciclic al modelului poate fi periclitat de o serie de factori care nu ţin neapărat de membrii grupului sau de conducerea acestuia. Sunt situaţii când evoluţia grupului ar putea fi întoarsă la o fază depăşită ca urmare a introducerii în grup a unor membri noi sau a înlocuirii altora vechi. Noii membri trăiesc sentimente de incertitudine, anxietate, iar cei vechi sentimente de respingere a nou-veniţilor şi de regret faţă de cei eliminaţi. În aceste condiţii, indiferent de stadiul în care se află grupul, ciclul este reluat de la început.
4) Chiar dacă nu toate grupurile ating toate stadiile în dezvoltarea proprie, mai ales stadiul de *performing*, ele dispun de *potenţialul* necesar atingerii lor. Problema care se pune este aceea a folosirii acestui potenţial şi, mai ales, a direcţionării lui eficiente. De pildă, în cel de-al doilea stadiu, elementul-cheie îl constituie managementul conflictului, şi nu suprimarea acestuia sau retragerea din faţa lui, deoarece suprimarea va crea resentimente, iar retragerea ar conduce la decăderea mult mai rapidă a grupului.
5) Managerii trebuie să conştientizeze faptul că fiecare stadiu al dezvoltării grupului influenţează pozitiv sau negativ eficienţa grupului şi organizaţiei. De asemenea, ei trebuie să ştie că pot precipita trecerea grupului dintr-un stadiu în altul printr-un ansamblu coerent de modalităţi manageriale. Modelul stadial al dezvoltării grupului poate deveni un instrument util al managementului organizaţional, prin intermediul lui putând fi depistate punctele „forte” sau „nevralgice” ale sistemului organizaţional în vederea supravegherii şi controlării funcţionalităţii lor.

4.2. *Modelul grupului optimal*

Modelul a fost creat de Yves Saint-Arnaud, psiholog canadian care îşi desfăşoară activitatea la Universitatea din Sherbrooke în cadrul Laboratorului de cercetare a grupului optimal (LARGO). Saint-Arnaud şi-a prezentat modelul în cartea intitulată *Les petits groupes. Participation et communication*, apărută în 1978 (prima ediţie) şi 1997 (a doua ediţie). Extrase din lucrarea lui Saint-Arnaud au apărut şi în traducere românească (vezi De Visscher, Neculau, 2001, pp. 266-302 ; 451-492).

După opinia lui Saint-Arnaud, grupul optimal, conceput ca un grup real (opus celui de laborator) şi ca un grup cu cea mai bună funcţionare (opus grupului cu funcţionare precară), trece în evoluţia sa prin trei stadii : *naşterea*, *creşterea*, *maturitatea*.

Naşterea grupului, în general, are loc atunci când membrii lui interacţionează în vederea realizării unui scop comun. Autorul insistă în analizele sale asupra importanţei celor două elemente definitorii ale grupului *: ţinta* comună şi interacţiunea membrilor. Şi într-un caz, şi în altul el aduce însă o serie de precizări importante. Astfel, cu privire la ţinta comună, el ne atrage atenţia asupra faptului că trebuie să avem în vedere *perceperea ţintei comune*, arătând că nu orice scop în sine contribuie la naşterea grupului, ci doar acela care este *căutat*, *identificat*, *urmărit* şi *valorizat* de membrii grupului. Se subliniază astfel caracterul progresiv şi autoreglator al scopului în naşterea grupului. Cel de-al doilea element definitoriu al grupului, interacţiunea membrilor, este considerat o

condiţie *sine qua non* a naşterii grupului. La fel ca în primul caz, este vorba nu despre interacţiunea realizată în gol sau despre cea aparentă, ci despre interacţiunea reală, adevărată dintre membrii grupului, realizată în virtutea puterii pe care aceştia o au în vederea atingerii ţintei comune. Din perspectiva celor două aspecte, grupul este definit ca fiind „câmpul psihologic produs de interacţiunea a trei sau mai multe persoane reunite printr-o relaţie directă în căutarea, definirea sau urmărirea unei ţinte comune : interacţiunea fiecăreia dintre aceste persoane cu ţinta comună şi interacţiunea persoanelor între ele" (Saint-Arnaud, 2001, p. 272).

Creşterea grupului se produce ca urmare a modului de gestiune a energiei de care dispune grupul. Utilizarea energiei grupului se realizează nu la întâmplare, ci în funcţie de o serie de principii fundamentale. Autorul stabileşte patru principii care guvernează dezvoltarea sistemului-grup. Acestea sunt prezentate în continuare :

1) *Principiul transformării energiei individului în energie de grup ca urmare a perceperii ţintei comune şi a interacţiunilor dintre membri.* Energia produsă de interacţiunea fiecărui membru cu ţinta comună şi de stabilirea de relaţii între membri este numită *energie disponibilă a grupului*, iar energia rămasă închisă în sistemele persoanei şi neafectată de mecanismele de transformare poartă numele de *energie reziduală.* O adunare de persoane fără o ţintă comună şi fără relaţii între ele nu constituie un grup, deoarece nu are suficientă energie disponibilă sau energia reziduală este mai mare decât cea disponibilă.
2) *Principiul dezvoltării grupului ca urmare a creşterii energiei disponibile faţă de energia reziduală.* Grupul este viabil dacă există o bună participare a membrilor, climate favorabile ; dimpotrivă, grupul se deteriorează dacă energia reziduală creşte în detrimentul energiei disponibile. Fenomenele de neimplicare, de indiferenţă, de opoziţie latentă interioară, de timiditate, de teamă etc. sunt tot atâtea şanse de creştere a energiei reziduale în defavoarea celei disponibile.
3) *Principiul descompunerii spontane a energiei în două tipuri : energie de producţie şi energie de solidarizare.* Primul tip de energie se referă la diferitele ţinte comune pe care şi le propun membrii grupului : realizarea unor sarcini, luarea deciziei, asigurarea bunăstării membrilor, soluţionarea problemelor individuale etc. Dacă sunt cunoscute şi eliminate obstacolele din calea producţiei, vom asista la creşterea grupului, dacă nu, grupul va fi apatic, va stagna sau chiar involua. Cel de-al doilea tip de energie rezultă din interacţiunea membrilor şi cuprinde aproape toate procesele de grup : comunicare, moral, consens, coeziune etc., cu puternică încărcătură afectivă. Tendinţa grupurilor spre producţie şi solidaritate este naturală ; cu toate acestea, nu există nici un mecanism spontan care să asigure canalizarea şi coordonarea celor două tipuri de energie. Un asemenea mecanism trebuie constituit.
4) *Principiul autoreglării, al convertirii energiei disponibile în energie de întreţinere.* Întreţinerea priveşte toate activităţile grupului care constau în reperarea şi îndepărtarea obstacolelor ce împiedică progresia normală a proceselor primare, ansamblul acestor activităţi constituind un proces secundar de autoreglare. Este secundar deoarece nu există nimic *a priori* în elementele constitutive ale sistemului-grup

care să genereze energia de întreţinere. Aşadar, termenul „secundar” este folosit nu în sensul de „mai puţin important”. Se poate afirma chiar că ea are un rol covârşitor în creşterea grupului, energia reziduală constituind o ameninţare permanentă în evoluţia grupului. Ca urmare a intrării în funcţiune a acestui principiu, se atenuează caracterul negativ al obstacolelor apărute în calea producţiei şi solidarităţii.

Maturitatea grupului se atinge atunci când cele două procese primare (de producţie şi de solidaritate) şi procesul secundar (al întreţinerii) acţionează coordonat şi echilibrat, „aşa cum trei capete ale aceleiaşi frânghii se înlănţuie pentru a-i da consistenţă şi tărie. Dacă unul dintre aceste procese este temporar deficient şi frânghia «slăbeşte», ea rezistă graţie dinamismului celorlalte procese, când acestea funcţionează normal” (Saint-Arnaud, 2001, p. 288). Maturitatea grupului, ca stare a deplinei dezvoltări, poate fi apreciată din mai multe puncte de vedere : fie ca maturitate a fiecăruia dintre cele trei procese ; fie ca maturitate generală a întregului sistem-grup, rezultată din integrarea proceselor. Indiferent însă din ce perspectivă este abordată, maturitatea grupului presupune o *integrare progresivă* a proceselor de grup. Ea este consecinţa finală a bunei funcţionări a proceselor primare şi secundare şi, deşi se prezintă ca fiind ceva *realizat*, nu este niciodată definitiv încheiată. De asemenea, este greu de stabilit un moment anume când s-ar putea afirma că sistemul-grup a suferit o schimbare radicală care îi conferă maturitate. Uneori, indicii maturităţii, dintre care clasici sunt cei ai coeziunii şi productivităţii, apar pretimpuriu ; alteori, grupul parcurge perioade lungi de tatonări, pentru a atinge într-un târziu stadiul maturităţii. Se pare că viziunea cea mai potrivită asupra maturităţii grupului este cea a ciclicităţii, cu înaintări treptate, cu stagnări, chiar cu reveniri la faze depăşite. Şi totuşi, când se poate spune că un grup a atins stadiul maturităţii ? În acest context, Saint-Arnaud introduce un al cincilea principiu formulat astfel : *sistemul-grup atinge maturitatea atunci când este capabil de consens asupra aspectelor importante ale creşterii lui*. Altfel spus, grupul atinge maturitatea atunci când manifestă consens în raport cu definirea, urmărirea, atingerea ţintelor comune (proces de producţie), relaţiile dintre persoane (proces de solidaritate) şi suprimarea obstacolelor producţiei şi solidarităţii (proces de autoreglare). „Prin urmare – notează autorul – noţiunea de consens permite acumularea unei mari cantităţi de indici de maturitate – tot ceea ce este obiect de acord între persoane – şi analizarea lor ulterioară în funcţie de dimensiunile importante ale sistemului-grup” (Saint-Arnaud, 2001, p. 297). Deşi un asemenea demers pare a fi dificil de realizat, el a fost depăşit, autorul imaginând o serie de instrumente de măsurare a maturităţii grupului. El este extrem de optimist, considerând că măsurarea consensului este accesibilă nu numai unor persoane specializate, ci şi membrilor grupului, prin completarea unor grile de autoevaluare. Modelul dezvoltării sistemului-grup îl prezentăm, după Saint-Arnaud, în figura 9.7.

Modelul grupului optimal este o construcţie teoretică interesantă, el reuşind să sintetizeze într-un tot unitar, coerent, inteligibil mai toate contribuţiile anterioare aduse de-a lungul timpului de diverşi autori. Autorul însuşi încearcă să găsească punctele de contact dintre propriul său model şi celelalte modele elaborate de alţi autori. De exemplu, comentând modelul lui Tuckman, el arată că acesta presupune utilizarea din abundenţă a energiei de întreţinere pentru a se trece de la un stadiu la altul. De asemenea, modelul lui Tuckman accentuează mobilizarea energiei de producţie şi a energiei de solidaritate

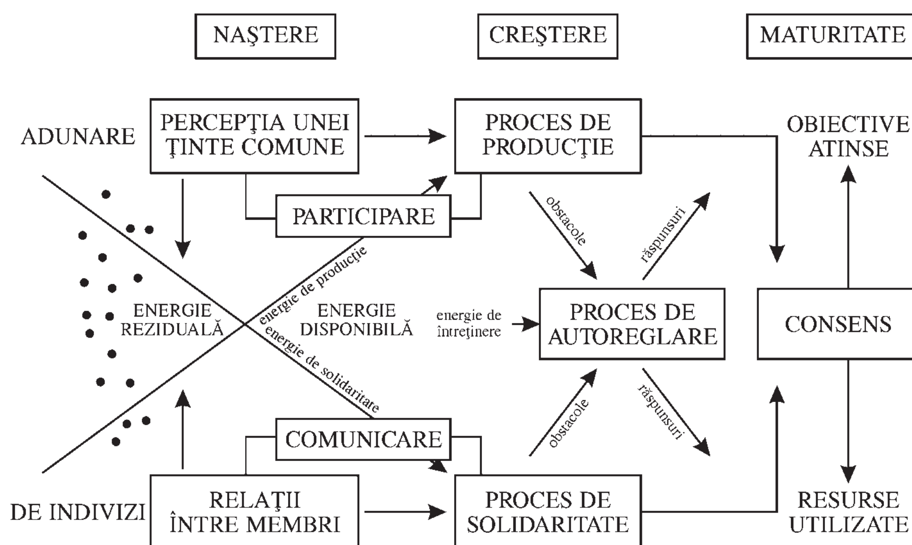


Figura 9.7. *Modelul dezvoltării grupului (după Saint-Arnaud)*

în ultimele două stadii. După opinia noastră, mai semnificativă decât contribuţia teoretică a lui Saint-Arnaud este contribuţia lui în direcţia acţiunii concrete referitoare la operaţionalizarea conceptelor şi la construirea instrumentelor de diagnoză a maturităţii grupului. Problemele pe care le formulează cercetătorul sunt eminamente practice : cum se facilitează naşterea grupului ? ; cum se facilitează procesul de producţie printr-o bună participare ? ; cum se facilitează procesul de solidaritate printr-o bună comunicare ? ; cum se face faţă obstacolelor apărute în cursul unei reuniuni, împiedicând creşterea grupului ? Aşadar, autorul este interesat maximal de *condiţiile randamentului optimal*. Partea a doua a lucrării sale conţine un evantai extrem de larg şi util de sugestii şi modalităţi practice a căror aplicare conduce, în mod sigur, la optimizarea funcţionării grupului.

Modelul grupului optimal este un bun exemplu pentru ilustrarea legăturii dintre teorie şi practică. Prin aceasta, el depăşeşte alte modele prea cantonate poate în descripţii şi explicaţii teoretice. De asemenea, el reuşeşte să coreleze mai bine, după opinia noastră, aspectul de mobilitate şi dinamică în sine a grupului cu cel de mobilitate şi dinamică evolutivă, progresivă a grupului.

Bibliografie

ALTMAN, S. ; VALENZI, E., HODGETS, R.M. (1985), *Organizational Behavior : Theory and Practice*, Academic Press, Inc., Orlando, New York, London.

ANZIEU, D. ; MARTIN, J.Y. (1969), *La dynamique des groupes restreints*, ed. a II-a revăzută, PUF, Paris.

BANY, M.A. ; JOHNSON, L.V. (1969), *Dynamique des groupes et éducation*, Dunod, Paris.

BARON, R.A. (1993), „Affect and organizational behavior : When and Why feeling good (or bad) matters”, in MURNINGHAN, J.K. (ed.), *Social Psychology in Organizations. Advances in Theory and Research*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

BERG, I.A. ; BASS, B.M. (eds.) (1961), *Conformity and deviation*, Harper & Brothers, New York.

BONCU, ŞT. (2002), *Psihologia influenţei sociale*, Editura Polirom, Iaşi.

BONNER, H. (1955), *Group Dynamics*, The Ronald Press Company, New York.

BONNES, M. ; SECCHIAROLI, G. (1995), *Environmental Psychology. A Psycho-social Introduction*, Sage Publications, London.

CANTER, D. (1977), *The Psychology of Place*, Architectural Press, London.

CARTWRIGHT, D. ; ZANDER, A. (1968), *Group Dynamics : Research and Theory*, ed. a III-a, Harper & Row, New York.

CHELCEA, S. (1968), „Aspecte psihosociale privind schimbarea mediului de muncă”, *Revista de psihologie*, 1.

CHOWDHURY, S. (ed.) (2000), *Management 21C*, Pearson Educated Limited, London.

CLARKE, T. ; CLEGG, S. (1998), *Changing Paradigms. The Transformation of Management Knowlege for the 21st Century*, HarperCollins Business, London.

CRAIK, K.H. ; ZUBE, F. (eds.) (1976), *Perceiving Environmental Quality : Research and Application*, Plenum, New York.

DAN-SPÎNOIU, G. (1971), *Relaţiile umane în grupele de muncă*,490 Editura Academiei Române, Bucureşti.

DARLEY, J.M. ; GILBERT, D.T. (1985), „Social Psychological Aspects of Enviromental Psychology”, in LINDZEY, G. ; ARONSON, E. (eds.), *Handbook of Social Psychology*, ed. a III-a, Random House, New York.

DAVIS, S.M. ; LAWRENCE, P.R. (1977), *Matrix*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

DE VISSCHER, P. (1991), *Les avatars et métamorphoses de la dynamique des groupes. Une brève histoire des groupes restreints*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

DE VISSCHER, P. (2001), „Dinamica grupurilor restrânse”, I, II, in DE VISSCHER, P. ; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupurilor*. *Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

DEUTSCH, M. (1968), „The Effects of Cooperation and Competition Group Process”, in CARTWRIGHT, D. ; ZANDER, A. (1968), *Group Dynamics : Research and Theory*, ed. a III-a, Harper & Row, New York.

EVANS, G.W. (ed.) (1982), *Environmental Stress*, Cambridge University Press, New York.

FAUCHEUX, CL. ; MOSCOVICI, S. (1971) (sous la direction de), *Psychologie sociale théorique et expérimentale*, Mouton, Paris.

FESTINGER, L. ; SCHACHTER, S. ; BACK, K. (1950), *Social Pressoures in Informal Groups*, Harper, New York.

FORSYTH, D.R. (1983), *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole, Monterey, California.

FRIEDMANN, G. (1966), 7 *Études sur l’homme et la technique*, Éditions Gauthier, Paris.

GEORGE, J. ; JONES, G. (2000), *Understanding and Managing Organizational Behavior*, ed. a III-a, Prentice Hall, New York.

GIBSON, J.L. ; IVANCEVICH, J.M. ; DONNELLY, J.H. Jr. (1997), *Organizations. Behavior, Structure, Processes*, Irwin, McGraw-Hill, Boston.

GOLU, P. (2004), *Psihologia grupurilor sociale şi a fenomenelor colective*, Editura Miron, Bucureşti.
HALL, E.T. (1966), *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York.
HARE, P. ; BORGATTA, E. ; BALES, F. (eds.) (1955), *Small groups : studies in social interaction*, A. Knopf, New York.
HATCH, M.J. (1997), *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
HELLRIEGEL, D. ; SLOCUM, J.W. Jr. ; WOODMAN, R.W. (1992), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York, Los Angeles, San Francisco.
HOGG, M.A. ; ABRAMS, D. (eds.) (1988), *Social Identifications. A social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge, Londra.
HOLAHAN, C.J. (1978), *Environment and Behavior : A Dynamic Perspective*, Plenum, New York.
HUCZYNSKI, A. ; BUCHANAN, D. (1991), *Organizational Behaviour. An Introductory Text*, ed. a II-a, Prentice Hall, New York, Londra.
JEX, S.M. (2002), *Organizational psychology*, John Willey & Sons, Inc., New York.
JOHNSON, D. ; JOHNSON, F. (1994), *Joining Together. Group Theory and Group Skills*, ed. a V-a, Allyn & Bacon, Boston, Londra.
KANTER, R.M. (1995), *Word Class : Thriving Locally in the Global Economy*, Simon & Schuster, New York.
KAPLAN, S. ; KAPLAN, R. (1982), *Cognition and Environment*, Praeger, New York.
KELLEY, H.H. (1951), „Communication in Experimentally Created Hierarchies", *Human Relations*, 5.
KLINEBERG, O. (1967), *Psychologie sociale*, PUF, Paris.
KRECH, D. ; CRUTCHFIELD, R. (1948), *Théorie et problèmes de psychologie sociale*, PUF, Paris.
LAKIN, M. (1972), *Experiential Groups : The Use of Interpersonal Encounter, Psychotherapy Group and Sensitive Training*, General Learning Press, New Jersey.
LAPASSADE, G. (1970), *Groups, organizations et institutions*, Dunod, Paris.
LEWIN, K. (1951), *Field Theory in social science*, Harper, New York.
LEWIN, K. (1967), *Psychologie dinamique*, PUF, Paris.
LEWIN, K. (2001), „Frontiere în dinamica grupurilor, I, II", in DE VISSCHER, P. ; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.
LIDDELL, W.W. ; SLOCUM, J.W. Jr. (1976), „The Effects of Individual-Role Compatibility Upon Group Performance. An Extension of Schutz's FIRO theory", *Academy of Management Journal*, septembrie.
LUTHANS, F. (1985), *Organizational Behavior*, ed. a IV-a, McGraw-Hill Book Company, New York.
MAILHIOT, B. (1968), *Dynamique et genèse des groupes*, Éditions de l'Épi, Paris.
MAISONNEUVE, J. (1969), *La dynamique des groupes*, ed. a II-a, PUF, Paris.
MERTON, R.K. ; KITT, A.S. (1965), „La Théorie du groupe de référence et la mobilité sociale", in LÉVY, A. (sous la direction de), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et americains*, Dunod, Paris.
MORENO, J.L. (1970), *Fondements de la sociométrie*, PUF, Paris.
MOSCOVICI, S. ; DOISE, W. (1992), *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, PUF, Paris.

MUCCHIELLI, R. (1970*), La dynamique des groupes*, Les Éditions Sociales Françaises, Paris.
MUGNY, G. ; OBERLÉ, D. ; BEAUVOIS, J.L. (sous la direction de) (1995), *La psychologie sociale. Relations humaines, groupes et influence sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
NECULAU, A. (1974), *Introducere în dinamica grupurilor*, Universitatea Al.I. Cuza, Iaşi.
NECULAU, A. (2003), „Grupul în psihologia socială”, in NECULAU, A. (coord.), *Manual de psihologie socială*, Editura Polirom, Iaşi.
NECULAU, A. ; (1977), *Liderii în dinamica grupurilor*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
NEWCOMB, T.M. ; TURNER, R.H. ; CONVERSE, P.E. (1970), *Manuel de psychologie sociale*, PUF, Paris.
OBERLÉ, D. ; BEAUVOIS, J.L. (2001), „Coeziune şi normativitate”, in DE VISCHER, P. ; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.
PFEFFER, J. (1997), *New Directions for Organization Theory. Problems and Prospects*, Oxford University Press, New York.
PROSHANSKY, H.M. ; FABIAN, A.K. ; KAMINOFF, R. (1983), „Place Identity : Psychical World Socialization of the Self”, *Journal of environmental psychology*, 3.
SAINT-ARNAUD, Y. (2001), „Dezvoltarea grupului”, in DE VISSCHER, P. ; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupului. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.
SAINT-ARNAUD, Y. (2001), „Condiţiile randamentului optimal”, in DE VISSCHER, P. ; NECULAU, A. (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.
SCHACHTER, S. (1965), „Déviation, rejet et communication”, in *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.
SCHUTZ, W.C. (1958), *A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Relations*, Holt, Reinhart & Winston, New York.
SCHUTZ, W.C. (1967), *Interpersonal Underworld : Science and Behavior Books*, Palo Alto, California.
SHERIF, M. ; SHERIF, C. (1959), *An Outline of Social Psychology*, Harper & Brothers, New York.
STEERS, R.M. (1988), *Organizational Behavior*, ed. a III-a, Scott, Foresman III Company, Glenview, Illinois, Boston, Londra.
STOKOLS, D. (1981) „Group x Place Tranzactions : Some Neglected Issues in Psychologycal Research on Settings”, in MAGNUSSON, D. (ed.), *Toward a Psychology of Situations : An Interactional Perspective*, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, New Jersey.
THELEN, H.A. (1954), *Dynamics of groups at work*, The University of Chicago Press, Chicago, London.
THIBAUT, J.W. ; KELLEY, H.H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley & Sons, New York.
TUKMAN, B.W. ; JENSEN, M.A.C. (1977), „Stages of Small-Group Development Revisited”, *Groups and Organizations Studies*, 2.
ZLATE, M. (1972), *Psihologia socială a grupurilor şcolare*, Editura Politică, Bucureşti.
ZLATE, M. (1975), *Psihologia socială şi organizaţională industrială*, Editura Politică, Bucureşti.
ZLATE, M. ; VLĂSCEANU, L. (1970), „Cercetarea relaţiilor intergrupale în mediul industrial productiv”, *Analele Universităţii Bucureşti*, Seria Psihologie.

Capitolul X

Comunicarea organizaţională

Comunicarea oferă posibilităţi nelimitate în viaţa socială, implicit în cea organizaţională, ea jucând un rol imens în existenţa umană. Ideea comunicării ca element şi mijloc esenţial al vieţii individuale şi sociale este larg acceptată atât de sociologi şi antropologi, cât şi de psihologi. Comunicarea este considerată ca reprezentând chiar un *factor sociogenetic*, fără comunicare societatea umană neputând exista. „Organizarea socială este imposibilă fără comunicare” (Miller, 1954, p. 337). O societate este constituită din indivizi şi grupuri care comunică, de aceea am putea „interpreta societatea în ansamblul său, în funcţie de o teorie a comunicării” (Lévi-Strauss, 1958, p. 95). Relaţiile interpersonale, viaţa în grup ar fi de neimaginat în absenţa comunicării. Diferitele forme de organizare a vieţii sociale nu ar avea sens în afara comunicării. Organizaţiile şcolare sunt „un mediu de comunicare”, spunea un psiholog francez (Filloux, 1968-1969, p. 865). Comunicarea era considerată de doi psihologi americani ca fiind „lubrifiantul” mecanismelor unei întreprinderi (Tiffin, McCormick, 1967, p. 433). Comunicarea este atât de puternică încât *substituie realul*. Toate epocile şi toate tipurile de organizare socială au lansat şi utilizat diferite formule sau cuvinte magice, încercând să insufle ideea că pronunţarea lor este în măsură a influenţa cursul natural al lucrurilor. Comunicarea te face să crezi că ceva există, chiar dacă acel ceva nu există. Ceea ce se afirmă începe cu timpul să fie crezut şi acceptat, chiar dacă nu sunt mijloace pentru a se verifica adevărul sau falsitatea afirmaţiilor. Repetarea unor formulări sfârşeşte prin a conduce la acceptarea ideii cuprinse în ele, independent de orice verificare. Discursul care nu are decât aparenţa de realitate este adeseori considerat ca fiind realitate, intenţia fiind echivalentă cu însăşi existenţa ei aidoma, adică reală. Nu se putea ca de o asemenea forţă a comunicării organizaţiile sociale să nu ia act sau să facă abstracţie. Comunicarea a fost repede inclusă printre funcţiile importante ale organizaţiilor, alături de alte funcţii (de organizare, conducere, decizie etc.). Organizaţiile au început să fie din ce în ce mai mult interesate de imaginea lor faţă de public, clienţi, furnizori, cumpărători etc. De asemenea, fiecare manager, indiferent de nivelul ierarhic, a început să ţină la imaginea sa în ochii superiorilor, egalilor şi subordonaţilor. S-a remarcat la un moment dat că ceea ce se numeşte *capitalul-imagine* este mai important chiar decât capitalul economic, financiar. Comunicarea organizaţională a devenit atât de importantă încât autorii care abordează în lucrările lor problematica ei generală încep să se refere tot mai insistent la

ea. Cuilenburg şi colegii săi (1998) dedică, de exemplu, un întreg paragraf (3.6.) comunicării organizaţionale. Denis McQuail (1999) presară peste tot în cartea sa informaţii despre comunicarea în grupuri şi în organizaţii. Lucien Sfez (2002), deşi tratează comunicarea într-o perspectivă foarte largă, chiar filosofică, adaugă de fiecare dată aspectele organizaţionale adiacente. De pildă, el dedică paragraful II din capitolul I *comunicării reprezentative* în ştiinţa clasică a organizaţiilor, iar paragraful VI din capitolul II *comunicării expresive* aşa cum apare ea în noua ştiinţă a organizaţiilor. Ruxandra Răşcanu (2003) integrează comunicarea în procesele negocierii organizaţionale. Se desprinde ideea locului şi rolului excepţional al comunicării nu doar pentru societate în general, ci şi pentru mediile organizaţionale, în particular.

Pentru mediile şi contextele organizaţionale, ca, de altfel, pentru om şi societate în general, comunicarea îndeplineşte un rol excepţional. Ea este liantul care îi ţine uniţi pe membrii unui grup, asigurând coeziunea şi consensul grupului ; tot ea îi dezbină însă pe membrii grupului, conducând la disoluţia lui. Comunicarea este veriga cea mai importantă a lanţului organizaţional, de tăria sau slăbiciunea ei depinzând, am putea spune, tăria sau slăbiciunea organizaţiei. Nu întâmplător comunicarea a devenit obiectul studiilor nu doar cu scopul cunoaşterii, influenţării şi dirijării, ci şi cu cel al manipulării ei. Dată fiind importanţa covârşitoare a comunicării pentru activităţile organizaţionale, vom încerca să schiţăm în acest capitol câteva dintre problemele ei majore.

1. Noul context al studiului comunicării organizaţionale

Studiul comunicării organizaţionale a intrat de mult în preocupările cercetătorilor sau ale practicienilor interesaţi de bunul mers al organizaţiilor. Începând cu teoriile clasice, continuând cu cele neoclasice şi terminând cu cele moderne, aproape că n-a existat gânditor care să nu se refere într-o formă sau alta la rolul comunicării organizaţionale. Pentru Taylor, o foarte mare importanţă o avea comunicarea în plan ierarhic, în timp ce, pentru Fayol, era esenţială comunicarea în plan orizontal, realizată între persoane aflate la acelaşi nivel ierarhic, dar aparţinând unor linii ierarhice diferite, aşa-numitele „Gang Plank". Dacă pentru ambii esenţială era comunicarea dintre şefi şi subordonaţi, pentru reprezentanţii curentului relaţiilor şi resurselor umane (Mayo, McGregor, Likert etc.) covârşitoare devin relaţiile de comunicare dintre membrii grupurilor. Se deschide astfel drumul studierii comunicării informale, multă vreme neglijată. Teoriile moderne aduc cu ele o perspectivă integrativă în studiul comunicării, care este extinsă la nivelul întregii organizaţii. Se conştientizează rolul factorilor externi, de mediu (mai ales tehnologici), precum şi nevoia corelării sau contingenţei unor fenomene diferite (sociale şi psihologice). Orientările mai noi (postmodernismul, psihologia critică, feminismul) propun alternative pentru viaţa organizaţională, centrate pe sublinierea puterii şi dominaţiei şi pe accentuarea flexibilităţii, a trecerii la autoconducere. Nu este în intenţia noastră să trecem în revistă contribuţiile acestor şcoli şi orientări psihologice referitoare la problematica vastă şi dificilă a comunicării organizaţionale. Am dorit doar ca prin cele câteva cuvinte de mai sus să subliniem interesul major al cercetătorilor faţă de un

fenomen atât de important pentru mediile organizaţionale cum este cel al comunicării, ca şi progresele realizate în abordarea ei.

Totodată, dorim să arătăm că noul context în care este abordată comunicarea organizaţională este radical modificat faţă de cel în care au evoluat multe dintre concepţiile şi teoriile amintite. Natura societăţii şi a muncii s-au schimbat atât de mult încât cu greu vechile concepţii mai corespund. Conceptul de *societate industrială* a fost înlocuit cu cel de *societate informatizată*. Două caracteristici ale noii societăţi – globalizarea şi tehnologia informaţiei – au produs şi vor produce încă modificări majore în distribuţia cunoaşterii şi puterii (Toffler, 1995). Societatea actuală este însă nu doar informatizată, ci chiar suprainformatizată, fapt care s-ar putea dovedi extrem de periculos la un anumit moment dat. *Suprainformatizarea* şi *informatizarea oarbă* bazată pe mistificarea participanţilor, iluzia transparenţei, saturaţia informaţională pot avea efecte incontrolabile şi întârziate. „Informaţia are tot mai mari şanse de a deveni un soi de bombă neexplodată în sensul că informaţiile nu au efectul scontat, ele nu doar că nu rezolvă problemele, dar provoacă noi probleme, se recurge la pseudoinformaţii – informaţii fără destinatar şi fără semnificaţii” (Cuilenburg, Scholten, Noomen, 1998, p. 72). Cele de mai sus sunt specifice mai mult pentru informaţiile vehiculate în mass-media, dar pot fi sugestive şi pentru mediile organizaţionale, care tind, şi ele, spre suprainformatizare. Este un fapt curent, vizibil şi cu ochiul liber, că milioane de slujbe rutiniere, mai ales manuale, au dispărut, lăsând locul slujbelor noi ce presupun utilizarea tehnologiilor sofisticate. Trăim astăzi într-o „eră a comunicaţiilor”, computerele invadându-ne viaţa. S-a conturat chiar ipoteza că, pe cât este mai sofisticată tehnologia, pe atât este mai mare eficienţa. Aceasta deoarece noile tehnologii informaţionale oferă organizaţiilor oportunitatea de a lua în considerare problemele comunicaţionale asociate cu difuzia geografică a forţei de muncă. Teleconferinţa sau poşta electronică (e-mail) ajută la îmbunătăţirea fluxului de informaţii şi la facilitarea coordonării oamenilor din diferite localităţi (vezi Langan-Fox, 2001, p. 188). Un autor, referindu-se la beneficiile pe care le aduc noile tehnologii informaţionale, insista şi asupra unora dintre problemele create de ele. „Ne mişcăm dinspre o eră în care oamenii caută conexiuni unul cu altul spre o eră în care va trebui ca oamenii să se decidă când şi unde să se deconecteze – în ambele cazuri : electronic şi social” (Apgar, 1998, p. 121). Ideea potrivit căreia comunicarea efectivă este cheia eficienţei organizaţionale se amplifică tot mai mult. Deşi respectiva idee nu este absolut nouă, ea fiind regăsită încă în celebra lucrare a lui Chester Barnard, *The Functions of the Executive*, apărută în 1938, cercetătorii actuali o preiau şi o fundamentează sub raport ştiinţific. Excelenţa organizaţională este definită ca fiind abilitatea oamenilor de a utiliza tehnologia pentru rezolvarea creativă a problemelor complexe. O asemenea abilitate este necesară pentru oamenii de la orice nivel ierarhic, dar cu precădere pentru manageri. Or, excelenţa organizaţională în afara comunicării efective nu poate fi concepută.

Noile tehnologii informaţionale au schimbat dramatic modul de desfăşurare a comunicării, nu numai la vârful organizaţiilor, ci la toate nivelurile organizaţionale. Se face chiar aprecierea că cercetările psihologice în domeniul organizaţiilor nu au ţinut pasul cu aceste schimbări (Langan-Fox, 2001, p. 188). De aceea, lucrările mai noi pe tema comunicării organizaţionale insistă aproape obsesiv tocmai pe analiza acestor aspecte.

De exemplu, într-o lucrare recentă de aproximativ 1.000 de pagini (*The New Handbook of Organizational Communication*, 2001), editată de Frederic M. Jablin şi Linda L. Putnam, sunt tratate probleme de mare generalitate : identitatea organizaţională ; globalizarea comunicării organizaţionale ; putere şi politici ; învăţarea în organizaţii etc. Numai că în felul acesta problematica mai reală, mai concretă a comunicării organizaţionale trece într-un plan secund. Noi credem că psihologia organizaţional-managerială, deşi aspiră spre sfere înalte de abstractizare şi generalizare, nu trebuie să piardă din vedere aspectele particular-ameliorative ale comunicării organizaţionale, mai ales pe cele care apar la nivelul grupurilor şi echipelor de muncă unde realmente se construieşte eficienţa organizaţională.

2. Etape în studiul comunicării organizaţionale

Într-o accepţiune foarte largă, prin *comunicare* înţelegem schimbul de informaţii, mesaje, semnificaţii dintre două sau mai multe surse (psihologice şi nepsihologice) cu scopul influenţării uneia dintre ele. În studiul comunicării, în general, şi al comunicării organizaţionale, în special, au fost parcurse, după opinia noastră, trei etape distincte.

Într-o primă etapă, comunicarea era concepută după o *schemă simplificată de tip cibernetic*. Această schemă conţine câteva elemente (emiţător, receptor, mesaj, canal de comunicare, sursă de zgomote) şi relaţiile dintre ele (esenţială fiind relaţia de feedback) (vezi figura 10.1).

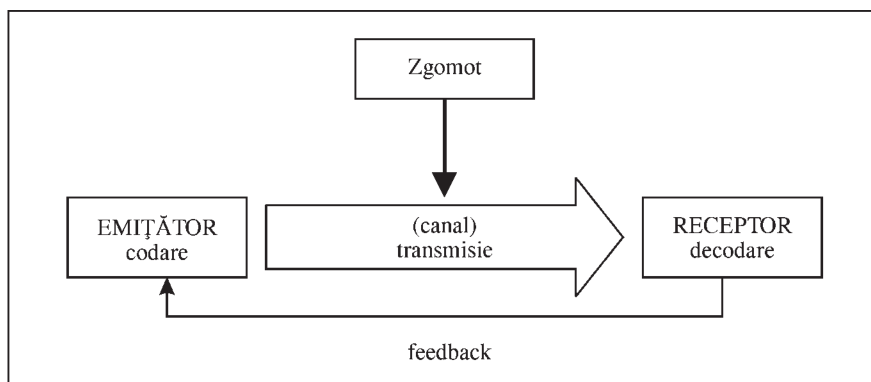


Figura 10.1. *Schema simplificată a comunicării*

Schema cibernetică a comunicării a fost formulată, într-o manieră sau alta, prin anii 1948-1949 de către Norbert Wiener, Harold Laswell, Claude Shannon şi Weawer. Wiener (1948), creatorul ciberneticii, a insistat mai ales pe relaţia de feedback dintre emiţător şi receptor. Laswell (1948) a propus câteva întrebări ce pot fi formulate în legătură cu comunicarea : cine comunică ? ; ce anume ? ; cui ? ; prin ce mijloace ? ; cu ce rezultate ?, care rezumă foarte bine modalitatea cibernetică de interpretare a comunicării. Poate însă că modelul cel mai influent a fost propus de Shannon şi Weawer (1949, 1952)

în cadrul teoriei informaţiei, el bucurându-se de succes şi printre lingviştii vremii (Jakobson, 1963). Modelul lui Shannon şi Weawer arată cum „un MESAJ, elaborat de o SURSĂ, este codificat de un TRANSMIŢĂTOR sub forma unor SEMNALE, ce parcurg un CANAL, pe traseul căruia se confruntă cu primejdia distorsionării lor ca urmare a intervenţiei unei surse de ZGOMOT, după care parvin la RECEPTORUL ce le decodifică, restituind mesajului forma iniţială şi încredinţându-l astfel DESTINATARULUI” (Dinu, 1999, p. 24). Schema propusă de Shannon şi Weawer, deşi elaborată în scopul explicării unor aspecte specifice sferei telecomunicaţiilor, oferă posibilitatea înţelegerii esenţei comunicării. Ea a servit, de aceea, şi psihologilor care erau interesaţi de studiul comunicării interumane. Foarte curând însă, au apărut cu claritate câteva limite ale ei. Se pare că două dintre acestea sunt mai importante : ignorarea factorilor şi fenomenelor psihologice (psihoindividuale, psihosociale, psihoorganizaţionale) care pot facilita sau bruia procesul comunicării ; caracterul ei oarecum linear şi secvenţial, chiar dacă feedback-ul asigură închiderea buclei sistemului. „Dacă o asemenea formalizare poate fi satisfăcătoare din punctul de vedere al inginerului din telecomunicaţii sau al ciberneticianului, în ochii psihosociologului ea apare primejdios de naivă. Ea este, de fapt, incapabilă de a sesiza interpretări greşite, neînţelegeri paradoxale, contrazicerile cele mai flagrante, conflictele cele mai evidente” (Anzieu, Martin, 1969, p. 134 ; 2001, p. 157). Luminiţa Iacob, într-un studiu dedicat cercetării comunicării astăzi, arată că modelul clasic „nu mai poate satisface. Emiţătorul este fie o abstracţie, fie este tratat mecanicist, fără statut psihosocial, receptorul este văzut ca *maşină de reacţionat*, sub rezerva de a fi bine stimulat, iar mesajul este o *transparenţă codată* care asigură reversibilitatea perfectă a operaţiilor de codificare şi de decodificare fiind axiomatizată, fapt inexistent în realitate” (Iacob, 1996, p. 185). Modelul prezentat „ignoră total faptul că în comunicare sunt implicaţi indivizi (sau grupuri), care nu sunt altceva decât operatori supuşi unei influenţe din partea factorilor psihologici, a constrângerilor de natură socială, a sistemelor de norme şi de valori” (Abric, 2002, p. 14). Se simţea deci nevoia de a lua în considerare încărcătura psihologică a comunicării, atât la nivelul procesualităţii, cât şi la cel al mecanismelor.

Într-o a doua etapă, comunicarea nu mai este interpretată ca un fapt general, reductibil la o schemă de tip cibernetic, ci ca un *fapt particular*, *concret*, ce implică fenomene de natură psihologică. Nu mai este vorba despre contactul a două *cutii negre*, ci despre contactul a *două persoane*, cu statute şi roluri distincte, cu sisteme de cunoştinţe, atitudini, credinţe asemănătoare sau diferite, cu intenţii şi scopuri convergente sau divergente. Aşadar, în locul unor entităţi vagi, incolore, impersonale sunt amplasate *conştiinţe* – cu toate consecinţele favorabile sau mai puţin favorabile care decurg de aici. Se renunţă chiar la termenii de *emiţător* şi *receptor* pe considerentul că persoana care emite este chiar în actul emiterii şi receptoare, cu atât mai mult într-o altă secvenţă când rolurile celor doi se schimbă total. Termenii de *locutor* şi de *interlocutor* par a fi preferaţi de cercetători. Cel mai mare câştig al acestei etape îl reprezintă însă introducerea masivă a proceselor şi mecanismelor psihologice în explicarea comunicării. Încă din 1962, E. Enriquez, preocupat de tema comunicării în organizaţiile sociale, sugerează

declanşarea unor procese psihologice, cum ar fi : filtrarea mesajului de către emiţător ; crearea relaţiei de dependenţă sau de coordonare între emiţător şi receptor ; punerea în joc a atitudinilor reciproce ale emiţătorului şi receptorului – toate ca urmare a existenţei unui obiectiv al comunicării, a unui ansamblu de reguli etc.

Câştigurile teoretice şi metodologice ale noii etape de abordare a comunicării transpar din schema propusă de Anzieu şi Martin (1969, p. 136 ; 2001, p. 157) (vezi figura 10.2).

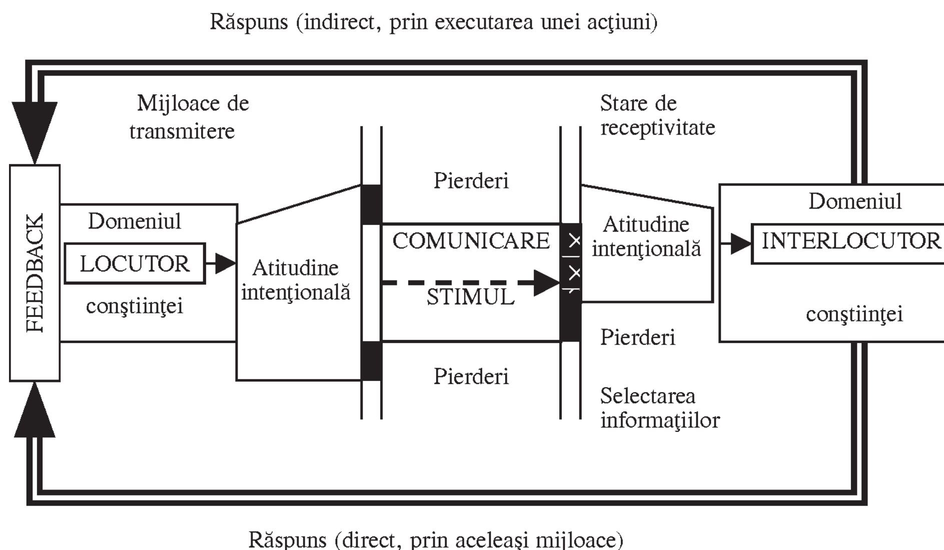


Figura 10.2. *Modelul psihosocial al comunicării*

Se remarcă, în primul rând, înlocuirea semantică propusă de autori : locutor – interlocutor în loc de emiţător – receptor. În al doilea rând, se observă că, pentru Anzieu şi Martin, locutorul şi interlocutorul constituie „domeniul conştiinţei". În al treilea rând, apar ca extrem de transparente o serie de fenomene psihologice, cum ar fi atitudinile intenţionale, stările de receptivitate, precum şi efectele produse de intrarea lor în funcţiune : selecţia informaţiilor, pierderea semnificaţiilor. Cei doi autori atrag atenţia că, oricât de sugestivă ar fi o asemenea schemă, ea este departe de a fi completă. Astfel, ea nu poate reda o serie de *caracteristici ale personalităţii* celor implicaţi în comunicare (istoria personală, sistemul de motivaţii, stările afective trăite, nivelul intelectual şi cultural, statutul şi rolurile sociale) care influenţează emiterea şi receptarea mesajelor. Apoi, ea nu precizează *situaţia comună* în care se află cei ce comunică (situaţia iniţială, de bază, de la care se porneşte şi modul de evoluţie a acesteia). Situaţia de comunicare, prin natura ei, poate antrena acceptarea şi continuarea comunicării sau, dimpotrivă, abandonarea ei. La fel, schema prezentată nu spune nimic despre *scopurile comunicării* (simplă informare, convingere, determinarea acţiunii, impunerea tăcerii, instruire, eliberarea sentimentelor etc.), scopurile fiind cele care influenţează conţinutul şi stilul comunicării. Cu toate acestea, schema abordării psihosociale a comunicării a avut un mare impact asupra cercetătorilor din mediile organizaţionale. Comunicarea organizaţională,

fiind abordată situaţional, este aproape obligată să ia în considerare cât mai multe dintre aspectele psihologice specifice noului model. Ca urmare, participanţii comunicării (locutorii şi interlocutorii) sunt „particularizaţi”, integraţi în diverse situaţii organizaţionale, mesajele şi canalele de comunicare sunt „încărcate” cu semnificaţii şi conţinuturi specific organizaţionale, efectele, mai ales cele de interes general, sunt trecute în prim-plan. Comunicarea organizaţională începe astfel să se individualizeze mai mult faţă de alte forme sau tipuri de comunicare. Cu toate acestea, încărcătura psihologică (psihoindividuală şi psihosocială) este prea mare, parcă în dauna celei psihoorganizaţionale. Totodată, nu transpar cu uşurinţă factorii care asigură succesul comunicării organizaţionale, cei avuţi în vedere fiind mai degrabă factori contextuali. Se simţea nevoia ca psihologia organizaţional-managerială să-şi elaboreze propriul model al comunicării organizaţionale.

Cea de a treia etapă în studiul comunicării organizaţionale o reprezintă, după părerea noastră, tocmai etapa *construirii de către psihologia organizaţional-managerială a propriei sale viziuni asupra comunicării*. Un asemenea fapt s-a derulat pe parcursul anilor ’80-’90 ai secolului trecut şi continuă şi astăzi. Prin ce se caracterizează noul model ? După părerea noastră, prin trei aspecte distinctive. În primul rând, prin *conservarea* elementelor clasice ale comunicării (participanţi şi procese) fără de care comunicarea nu ar fi fost posibilă. În al doilea rând, prin *accentuarea* rolului factorilor psihoorganizaţionali (experienţiali şi contextuali) care constituie, pe de o parte, cadrul, contextul situaţional în care se desfăşoară comunicarea şi, pe de altă parte, însăşi materia primă a comunicării organizaţionale. În al treilea rând, prin *postularea factorilor determinanţi ai succesului comunicării organizaţionale*. Comunicarea, se susţinea, este cheia excelenţei organizaţionale. Dar cheia comunicării care este ? Răspunsul formulat pare la prima vedere extrem de simplu : cheia comunicării de succes o constituie competenţele/abilităţile de comunicare. Abia acum apăreau însă adevăratele probleme legate de definirea, identificarea şi caracterizarea acestor competenţe. Pentru Stephen Littlejohn şi David Jabusch (1982), competenţele comunicării erau „abilitatea şi disponibilitatea individului de a participa responsabil într-o tranzacţie într-un asemenea mod încât să maximizeze beneficiile înţelesurilor împărtăşite”. Deşi această definiţie pare a se raporta numai la individ, la competenţele sale personale, ea poate fi extinsă la nivelul grupului şi chiar al organizaţiei. Cei doi autori au în vedere abilităţile de codare şi decodare a mesajului, pe cele de iniţiere şi întreţinere a comunicării. Competenţele de comunicare apar, după cei doi autori, ca rezultat al următoarelor componente de bază : înţelegerea procesului, senzitivitate interpersonală, deprinderi de exprimare, responsabilitate etică.

Stanley Deetz (1992) propune un model sofisticat al competenţelor de comunicare extrase din aşa-numitele competenţe „politice”, acestea fiind : codarea, decodarea, interpretarea, reflecţia, evaluarea, conceptualizarea, sintetizarea şi luarea deciziilor în legătură cu toate tipurile de informaţie. Frederic Jablin şi Patricia Sias (2001) au elaborat un complex model ecologic al comunicării, redat grafic sub forma unui cub (asemănător cu cel al modelului intelectului propus de Guilford) care conţine pe cele trei laturi : *sistemul ecologic* (microsistem ; mezosistem ; macrosistem ; exosistem) ; *indicatorii şi criteriile*

evaluării competenţei (resurse cognitive; resurse comportamentale; performanţa); *nivelurile competenţei* (precompetent; liminar/pragal; expert; supracompetent – cu două subdiviziuni interioare: liminar şi expert). Toate aceste contribuţii îşi găsesc expresia deplină în modelul comunicării organizaţionale conceput de Pamela Shockley-Zalabak (2002), pe care îl reproducem în figura 10.3.

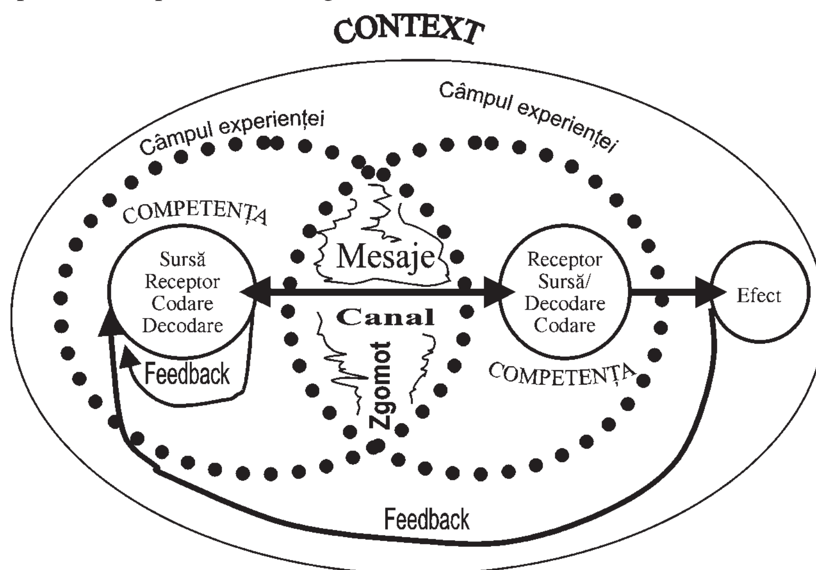


Figura 10.3. *Modelul comunicării organizaţionale*

După cum se poate observa, autoarea conservă elementele de bază ale comunicării (emiţător, receptor, mesaj, canal, sursă de zgomot), procesele acesteia (codarea, decodarea, feedback-ul), în schimb adaugă interacţiunea câmpurilor experienţei specifice emiţătorului şi receptorului, contextul organizaţional al comunicării şi, în sfârşit, ca element definitoriu, competenţele de comunicare. Autoarea se opreşte asupra a patru asemenea competenţe: *competenţa cunoaşterii* (abilitatea de a înţelege mediul comunicaţional organizaţional); *competenţa senzitivităţii* (abilitatea de a simţi/intui corect înţelesurile şi sentimentele celorlalţi membri ai organizaţiei); *competenţa deprinderilor* (abilitatea de a analiza corect situaţiile organizaţionale şi de a iniţia şi consuma eficient mesajele organizaţionale); *competenţa valorilor* (abilitatea asumării responsabilităţii pentru comunicarea eficientă). Ideea competenţelor necesare pentru a realiza procesul comunicării organizaţionale începe să se impună tot mai insistent. Boyatzis (1982), cel care se pare că a utilizat pentru prima dată conceptul de *competenţe manageriale*, alături de alţi autori (Wood, Paine, 1999), plasează competenţele pentru comunicare pe primul loc într-un top al celor mai utilizate competenţe manageriale. „Atât pentru societatea industrială a trecutului, cât şi pentru societatea informatizată a prezentului şi viitorului, există un consens deplin în ceea ce priveşte centralitatea comunicării organizaţionale, iar comunicarea organizaţională joacă un rol semnificativ în creşterea sau scăderea excelenţei organizaţionale" (Shockley-Zalabak, 2002, p. 5).

3. Tipurile comunicării organizaţionale

În mediile organizaţionale întâlnim două tipuri ale comunicării, şi anume *comunicarea formală* şi *comunicarea informală*. Primul tip, în funcţie de orientarea sau direcţia comunicării, se subdivide în *comunicarea verticală* (ascendentă şi descendentă) şi *comunicarea orizontală*. Cel de-al doilea tip, în funcţie de numărul membrilor şi de modul de repartiţie şi circulaţie a informaţiilor, se subdivide şi el în mai multe forme, extrem de cunoscut fiind cel numit *grapevine* (viţă-de-vie). Ne vom referi în cele ce urmează la principalele caracteristici ale tipurilor şi formelor comunicării organizaţionale.

3.1. *Comunicarea formală*

Este cea în care informaţia circulă înăuntrul lanţului de comandă sau al responsabilităţilor pe linie de sarcină, definite de organizaţie. În cadrul ei aproape totul (mesaje, canale, reţele de comunicare etc.) este prestabilit şi reglementat prin norme bine precizate. Pe parcursul desfăşurării ei sunt activate statutele şi rolurile formale ale membrilor organizaţiei, implicit sistemul de drepturi şi îndatoriri ale acestora exprimate în comportamente dezirabile şi aşteptate. Comunicarea formală este influenţată de o multitudine de factori dintre care esenţiale par a fi normele/regulile organizaţionale, particularităţile structurii organizatorice, felul/tipul tehnologiei, aşezarea spaţială a birourilor sau locurilor de muncă. Extrem de importantă este direcţia sau sensul comunicării, în funcţie de acest parametrru desprinzându-se comunicarea descendentă, comunicarea ascendentă şi comunicarea orizontală (vezi figura 10.4).

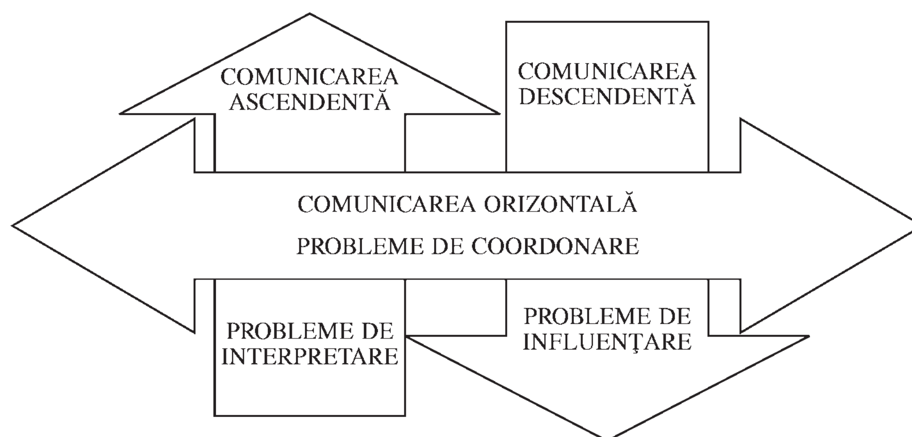


Figura 10.4. *Tipurile comunicării formale*

În caracterizarea acestor tipuri ale comunicării formale ne vom ghida după unele informaţii furnizate de Greenberg şi Baron (1993) ; Daft (1994) ; Petit şi Dubois (1998) ; Johns (1998) ; Cole (2000).

Comunicarea descendentă (de sus în jos) are loc între şefi şi subordonaţi, sensul ei funcţional fiind de la şef/manager spre/către subordonat. În mod obişnuit, comunicarea descendentă are următoarea topică :

– *implementarea scopurilor, strategiilor, obiectivelor* (atât de necesare organizaţiei în vederea bunei desfăşurări a activităţii sau a obţinerii succesului organizaţional) ;
– *transmiterea normelor/instrucţiunilor/directivelor/comenzilor şi a raţiunilor acestora* (informaţii cu privire la modul de realizare a unor sarcini concrete şi la legăturile existente între unele sarcini şi altele asemănătoare sau diferite desfăşurate în cadrul organizaţiei) ;
– *furnizarea informaţiilor cu privire la practici şi proceduri*, altfel spus, la politica organizaţiei, la regulile şi regulamentele existente în ea, la beneficiile şi aranjamentele structurale ;
– *feedback-uri privind performanţele realizate* (cuprind mesaje referitoare la evaluarea rezultatelor obţinute în muncă) ;
– *îndoctrinarea* (mesajele menite a-i motiva pe subordonaţi şi, mai ales, a pune în acord misiunea organizaţiei cu valorile ei culturale, astfel încât angajaţii să participe nu doar la activităţile productive, ci şi la ceremoniile organizate cu diferite prilejuri).

Principalul scop al comunicării descendente este cel de *influenţare*, de schimbare a comportamentelor subordonaţilor astfel încât randamentul şi performanţele muncii lor să crească.

Se pare că două sunt problemele critice ale comunicării descendente. Una dintre ele constă în aceea că nu există întotdeauna o corespondenţă între intenţiile şefilor şi percepţiile subordonaţilor. Într-un studiu pe bază de chestionar întreprins de Schnake şi colaboratorii săi (1990), au fost depistate neconcordanţe considerabile între ceea ce credeau managerii că au comunicat şi ceea ce credeau subordonaţii că li s-a comunicat. În toate cazurile, managerii percepeau propriile lor comunicări ca fiind mai pozitive decât le considerau subordonaţii lor. Mai semnificativ a fost însă un alt fapt, şi anume acela că discrepanţele descoperite se asociau cu nivelul scăzut al satisfacţiei în muncă.

O a doua problemă cu care se confruntă comunicarea descendentă este aceea a distorsionării informaţiilor (mai ales a celor transmise pe cale orală) pe măsură ce trec/coboară de la un nivel ierarhic la altul, acestea devenind din ce în ce mai puţin precise. Chiar dacă pierderea sau distorsiunea unei anumite cantităţi de informaţii dintr-un mesaj nu pot fi complet evitate, există o serie de tehnici ameliorative (la care ne vom referi spre finalul acestui capitol).

Comunicarea ascendentă (de jos în sus) are loc între subordonaţi şi şefii lor ierarhici, deci de la nivelurile ierarhice inferioare către cele superioare. Prin intermediul ei sunt vehiculate informaţii de care managerii au nevoie în procesul decizional, în cel al planificării, organizării şi conducerii activităţii. Pe de altă parte, comunicarea ascendentă satisface nevoia subordonaţilor de a fi luaţi în considerare, de a li se lua în seamă revendicările, plângerile. Topica acestui tip de comunicare este următoarea :

- *transmiterea problemelor şi excepţiilor* (mesajele conţin informaţii referitoare la dificultăţile apărute în activităţile curente, ca şi la abaterile de la regulă, de la normal, ceea ce afectează productivitatea organizaţiei) ;
- *furnizarea sugestiilor pentru îmbunătăţirea activităţii* (se referă la orice idee, orice propunere menită a contribui la perfecţionarea activităţii, inclusiv la creşterea calităţii sau eficienţei activităţii) ;
- *întocmirea şi transmiterea rapoartelor de stare sau de performanţă* (prin care managerii superiori sunt informaţi cu privire la nivelul cantitativ şi calitativ al performanţelor obţinute, la ritmul realizărilor, o performanţă putând fi realizată înainte de termen, dar şi cu o oarecare întârziere) ;
- *revendicări şi dispute* (acestea sunt mesajele care conţin nemulţumirile, plângerile, disputele şi conflictele angajaţilor ; ele sunt transmise în ideea considerării/cunoaşterii şi, mai ales, a soluţionării lor) ;
- *informaţii contabile şi financiare* (se referă la costurile de producţie, volumul vânzărilor pe o anumită perioadă, profitul anticipat, investiţiile acoperite etc. – informaţii de care managerii superiori au nevoie în deciziile lor).

Comunicarea ascendentă ridică *problema interpretării* de către superiori a informaţiilor transmise de către subordonaţi. Puterea sau slăbiciunea ei derivă tocmai din modul cum sunt interpretate informaţiile primite şi, mai ales, din reţinerea sau nu a acestora. Cercetătorii arată că şi în comunicarea ascendentă apar o serie de inexactităţi. De pildă, una dintre acestea apare din tendinţa oamenilor de a-şi supraevalua realizările şi minimaliza eşecurile pentru a fi bine văzuţi. Apoi, angajaţii se feresc să fie sinceri cu superiorii lor din teama de a nu fi mustraţi de aceştia, reducându-şi astfel drastic şansele de a fi promovaţi.

Comunicarea ascendentă nu este pur şi simplu reversul comunicării descendente, şi aceasta datorită diferenţei de statut existente între părţile comunicante.

Comunicarea ascendentă apare cu o mai mică frecvenţă în cadrul organizaţiilor decât cea descendentă. Într-un studiu clasic s-a arătat că doar 70% dintre muncitori angajau discuţii cu superiorii lor, mai puţin de o dată pe lună. Chiar managerii direcţionează către superiorii lor mai puţin de 15% din totalul comunicărilor lor. S-a observat şi că, atunci când oamenii comunică ascendent, conversaţia lor este mai scurtă decât dacă ar vorbi cu cei de la acelaşi nivel. Toate acestea scad din eficienţa comunicării ascendente, de aceea multe organizaţii şi-au elaborat programe de revitalizare a ei.

Comunicarea orizontală are loc fie în interiorul unuia şi aceluiaşi departament, între membrii acestuia, fie între departamente diferite, însă amplasate la acelaşi nivel ierarhic. Am putea spune că ea apare între egali, cu intenţia informării şi coordonării acţiunilor în vederea soluţionării unor probleme comune. Topica ei este următoarea :

- *rezolvarea problemelor intradepartamentale* (mesajele corespunzătoare se emit între membrii aceluiaşi departament cu scopul de a facilita realizarea unor sarcini curente) ;
- *coordonarea interdepartamentală* (mesajele ţintesc spre articularea proiectelor, rezolvarea sarcinilor comune) ;

– *instrucţiunile staff-ului pe linie departamentală* (mesajele circulă la specialiştii în operaţiunile de cercetare, finanţare sau computer-service, pe linia managerilor, cu scopul descoperirii posibilităţilor de întrajutorare).

Aşadar, scopul comunicării orizontale îl constituie *coordonarea* eforturilor în vederea realizării propriilor obiective ale departamentelor sau a unor obiective comune ale acestora. Dat fiind faptul că se desfăşoară între persoanele amplasate la acelaşi nivel ierarhic, nemaiexistând diferenţe de statute ierarhice, această comunicare capătă un caracter mai relaxat, mai amical. Numărul redus de bariere sociale între părţile comunicante face ca uneori ea să fie foarte apropiată de comunicarea informală, fără a fi însă informală. Şi în cazul ei apar însă unele dificultăţi. Oamenii din departamentele diferite, conştientizând că se află în concurenţă unii cu alţii în raport cu resursele organizaţiei, n-ar fi exclus să dezvolte exact sentimente opuse celor de prietenie şi colaborare.

3.2. *Comunicarea informală*

Acest tip de comunicare organizaţională există în afara comunicării formale, transgresând organizarea ierarhică a autorităţii. Dacă, în comunicarea formală, normele şi structurile organizaţionale oficiale sunt cele care reglementează schimburile organizaţionale dintre membrii organizaţiei, în comunicarea informală pe primul plan trec nevoile psihologice ale oamenilor, frecvenţa contactelor directe dintre ei, similaritatea de vârstă, sex, timp petrecut împreună în organizaţie sau în afara ei etc. Păienjenişul conexiunilor informale, neoficiale, psihologice este uneori mult mai extins şi mult mai puternic decât structura rigidă şi limitată a comunicării formale. În comunicarea informală, informaţia circulă în toate sensurile şi în toate direcţiile (ascendent, descendent, orizontal, diagonal, încrucişat etc.), „sărind” peste „nodurile” ierarhice. Practic, un membru al organizaţiei se poate afla într-o relaţie de comunicare informală cu orice alt membru al organizaţiei sau chiar cu toţi. De obicei, prin comunicarea informală se scurg informaţii care nu sunt legate neapărat de sarcinile sau de munca membrilor organizaţiei, ci, mai ales, cele cu privire la o serie de evenimente ce au sau se presupune că vor avea loc în organizaţie. Printre caracteristicile mai importante ale comunicării informale enumerăm :

– *rapiditatea cu care circulă informaţiile* (dacă unui mesaj formal îi trebuie uneori câteva zile pentru a ajunge la audienţa dorită, mesajul informal se transmite aproape imediat sau în câteva ore ; Gary Johns povesteşte că, atunci când la poarta oţelăriei unde lucra era afişat un zero, ceea ce însemna că avusese loc un accident grav, în mai puţin de cinci minute puteai să găseşti pe cineva care să furnizeze toate detaliile despre accident, deşi uzina era foarte mare, iar accidentul se petrecuse într-un alt schimb) (vezi Johns, 1998, p. 332) ;
– *ancorarea informaţiilor transmise fie în sfera rezultatelor organizaţiei, fie în sfera vieţii personale* (sunt transmise şi comentate succesele sau eşecurile organizaţiei, dificultăţile cu care se confruntă, eforturile de depăşire a acestora, evenimentele din viaţa personală a managerilor sau chiar a membrilor grupului) ;

– *corectitudinea relativă sau parţială a informaţiilor transmise şi receptate* (într-un studiu s-a indicat o pondere de 82% din informaţiile comunicate informal ca fiind corecte ; de obicei, mesajele din comunicarea informală conţin porţiuni corecte şi porţiuni incorecte ; or, porţiunile eronate pot altera înţelesul global al mesajelor ; Greenberg şi Baron, 1993, p. 508, arată că este suficient doar un singur fapt inexact pentru a face să sufere corectitudinea generală a comunicării) ;
– *reputaţia proastă a comunicării informale în cazurile extreme când informaţiile sunt inexacte, fără nici o bază reală şi, mai ales, neverificabile* (este vorba despre zvonuri care sunt bazate pe speculaţii, pe imaginaţia bogată a celor care le lansează, pe exagerarea şi proiectarea dorinţelor acestora ; ambiguitatea este, se pare, caracteristica esenţială a zvonului ; or, ambiguitatea lasă cale deschisă ornamentării informaţiei pe măsură ce aceasta trece de la o persoană la alta ; uneori, efectele negative sunt devastatoare, atât în plan personal, cât şi organizaţional. Aceiaşi Greenberg şi Baron dau un exemplu ilustrativ din acest punct de vedere. La sfârşitul anilor ’70 a circulat într-o anumită zonă din Chicago zvonul despre prezenţa viermilor în produsele de la McDonald’s. Deşi informaţia era total neadevărată, vânzările au scăzut cu 30% în unele restaurante) ;
– *potenţialele efecte pozitive ale comunicării informale*, care pot fi amplificate printr-o serie de măsuri ameliorative (comunicarea informală poate creşte puterea şi influenţa în organizaţie a unor oameni, mai ales a managerilor ; conexiunile informale îi pot ajuta pe oameni să ajungă la puterea formală ; comunicarea informală contribuie la socializarea informală, la creşterea coeziunii grupului ; informaţiile vehiculate, prin natura şi conţinutul lor, oferă uneori oportunităţi pentru stabilirea şi întărirea contactelor interumane dorite, ca şi pentru menţinerea unui mediu de muncă stimulator).

Cea mai cunoscută formă de comunicare informală este desemnată prin termenul de *grapevine* (viţă-de-vie). Se pare că termenul respectiv a fost lansat în timpul Războiului Civil, când linii de telegraf provizorii, întinse în grabă între copaci, atârnau neglijente asemenea viţei-de-vie. Mesajele transmise prin aceste linii erau deseori trunchiate, de aici asocierea viţei-de-vie cu mesajele incomplete, distorsionate, incorecte (Greenberg, Baron, 1993, p. 507). *Grapevine* intră în funcţiune atunci când căile oficiale de comunicare sunt închise, blocate sau inaccesibile, de asemenea atunci când membrii organizaţiei se confruntă cu unele situaţii neclare şi nesigure. Informaţiile transmise prin *grapevine* au rolul de a umple golurile de informaţie şi de a clarifica deciziile managerilor. Ele devin extrem de active în timpul perioadelor de schimbare, alegere, anxietate, excitaţie, de deterioare a condiţiilor economice. Keith Davis (1985, 1992) descria patru tipuri de *grapevine* : 1) reţeaua „linie unică” (informaţia trece de la o persoană la alta) ; 2) reţeaua de tip „bârfă” (informaţia este transmisă de o singură persoană tuturor celorlalte) ; 3) reţeaua de tip „probabilitate” (o persoană comunică altora la întâmplare, conform legilor probabilităţii ; acestea comunică la fel cu alte persoane) ; 4) reţeaua de tip „ciorchine” (informarea selectivă a unor membri şi eliminarea altora de la procesul comunicării) (figura 10.5).

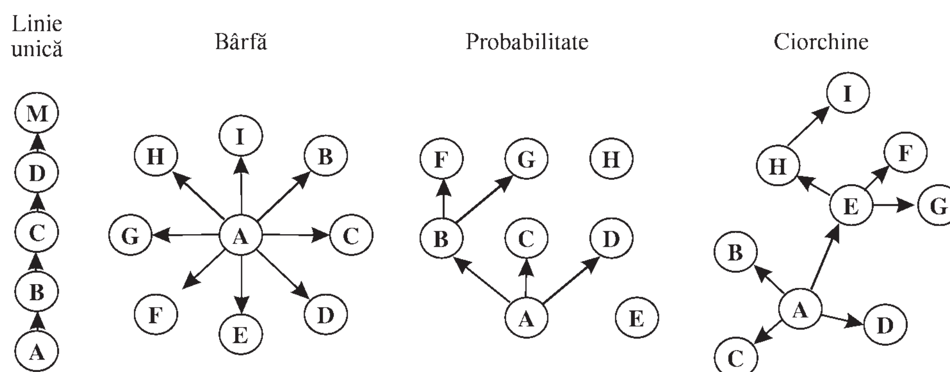


Figura 10.5. *Tipuri de comunicări informale*

Atitudinea cercetătorilor şi, mai ales, a managerilor faţă de *grapevine* a fost extrem de contradictorie. Keith Davis (1976), unul dintre primii autori care s-au preocupat de studiul comunicării informale, sublinia beneficiile ei : mijloc de informare asupra situaţiilor ; protejarea oamenilor de necunoscut ; modalitate de rezolvare a conflictelor cu superiorii ; oferirea prilejurilor pentru descărcări tensionale prin răspândirea zvonurilor.

Şi alţi autori insistă asupra efectelor pozitive produse de *grapevine* :

- poate ajuta la consolidarea moralului, ţinând cont de comentariile favorabile pe care angajaţii le fac despre organizaţie ;
- poate furniza satisfacţie şi stabilitate grupurilor de muncă prin oferirea unui sentiment al securităţii şi al apartenenţei ;
- furnizează angajaţilor posibilitatea de descărcare emoţională ;
- încurajează managerii să planifice şi să acţioneze mult mai atent decât ar face-o în alte condiţii ;
- este sursă de feedback pentru manageri (Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, p. 525).

Efectele pozitive sau negative ale comunicării informale au fost însă controversate. Jex, citându-i pe R. Hershey (1966) şi B. Smith (1996), arată că cele două categorii de efecte sunt dependente de acurateţea informaţiilor comunicate. Când acestea sunt acurate, comunicarea are o înaltă eficienţă ; dimpotrivă, când ele sunt inacurate, apar probleme atât în interiorul grupurilor, cât şi în întreaga organizaţie (Jex, 2002, p. 306). În schimb, unii manageri manifestă nu doar rezerve, ci pur şi simplu ostilitate faţă de *grapevine*, militând pentru desfiinţarea ei. Zvonurile la adresa lor sunt considerate de manageri ca fiind neadevărate, maliţioase (răutăcioase) şi chiar periculoase. Chiar dacă uneori comunicarea informală se asociază şi cu apariţia unor efecte negative, nu trebuie trecute cu vederea potenţialele şi realele ei beneficii.

4. Canale, reţele şi structuri de comunicare

4.1. *Canale de comunicare*

În procesul comunicării, important este nu numai mesajul ce urmează a fi transmis sau operaţiile legate de elaborarea lui (alegerea codului, codarea ca atare sau construcţia mesajului etc.), ci şi modul de a intra în contact cu receptorul/interlocutorul. Cum ajungem la alţii ? Prin viu grai, prin intermediul telefonului sau al unei scrisori, prin fax sau prin e-mail ? Fiecare dintre aceste căi de ajungere la alţii presupune caracteristici distincte şi, mai ales, efecte diferenţiate. Ele sunt, de fapt, ceea ce, în mod obişnuit, numim prin sintagma de *canale de comunicare*. Aşadar, putem defini *canalele de comunicare ca fiind ansamblul căilor de acces la ceilalţi parteneri ai comunicării*. Aerul, firul de telefon, hârtia etc. sunt tot atâtea canale de comunicare care facilitează relaţiile şi contactele cu celelalte persoane.

Canalele de comunicare pot fi grupate în patru categorii :

- canale bazate pe prezenţa faţă în faţă a partenerilor, pe discuţia directă dintre aceştia ;
- canale interactive (telefonul, comunicările mediate electronic) ;
- canale statice personale (memorii, scrisori, procese-verbale) ;
- canale statice impersonale (fişiere, buletine, rapoarte generale).

Canalele de comunicare diferă între ele prin capacitatea pe care o posedă în privinţa transmiterii informaţiilor. Pentru a ilustra această particularitate, Daft (1994) recurge la o comparaţie. Aşa cum caracteristicile fizice ale unei conducte de lichid sunt determinate de felul şi cantitatea lichidului folosit ce poate fi pompat în ea, tot la fel, caracteristicile fizice ale canalelor de comunicare sunt limitate de felul şi cantitatea de informaţii ce ar putea fi transmise. Capacitatea de informare a unui canal de comunicare este influenţată, după Daft, de trei caracteristici : 1) abilitatea lui de a trata mai multe informaţii simultan ; 2) abilitatea de facilitare rapidă a două căi de feedback ; 3) abilitatea de a stabili o cât mai bună focalizare a persoanelor asupra procesului de comunicare. Din acest punct de vedere, arată Daft, canalele de comunicare ar putea fi clasificate în *canale bogate*, *abundente* şi *canale sărace*. Dacă vom dispune canalele de comunicare pe un continuum, vom constata cu uşurinţă că cele din stânga continuumului sunt canale bogate, abundente, cu multe oferte pentru realizarea unei comunicări eficiente, în timp ce canalele din dreapta continuumului sunt canale sărace. Primele facilitează experienţa directă, referinţele multiple, feedback-ul nemijlocit şi o focalizare personală mai bună. De asemenea, ele asigură asimilarea mai largă, mai profundă a unor informaţii şi înţelegerea emoţională a situaţiei. În celelalte, comunicarea este „văduvită" de o serie de informaţii datorate absenţei persoanei cu care se comunică ; deşi se păstrează caracterul ei personalizat, lipseşte feedback-ul.

O problemă practică ivită în acest context este cea a *selectării canalelor de comunicare* în scopul de a spori eficienţa comunicării organizaţionale. Care dintre cele patru tipuri de canale de comunicare este mai eficient ? Eficienţa canalelor de comunicare nu poate

fi evaluată în sine, ci numai în raport cu natura şi particularităţile mesajului ce urmează a fi transmis. Mesajele pot fi *rutiniere*, simple, clare, familiare, cotidiene (date, cifre, statistici, reguli, proceduri de acţiune etc.) şi *nonrutiniere*, dificile, ele referindu-se la situaţii noi, nefamiliare, implicând deseori ambiguitate, surpriză, presiunea timpului. Primele tipuri de mesaje vor fi mai eficiente dacă vor fi transmise prin canale mai puţin bogate, iar celelalte doar dacă vor fi transmise prin intermediul canalelor bogate (vezi figura 10.6).

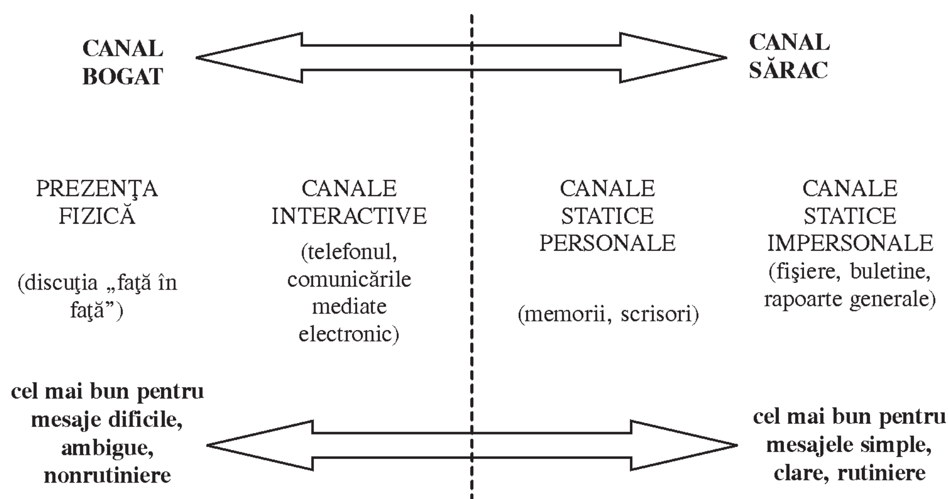


Figura 10.6. *Canale de comunicare*

Concluzia lui Daft este clară : „Cheia succesului este reprezentată de alegerea celui mai potrivit canal de comunicare pentru mesajul ce urmează a fi transmis” (Daft, 1994, p. 556).

4.2. *Reţele de comunicare*

În cadrul procesului comunicării, indivizii se raportează unii la alţii, se adresează unii altora, ceea ce face ca diversele canale de comunicare să se asocieze, să se înlănţuie, să se intersecteze. *Ansamblul canalelor de comunicare şi al mediului în care se desfăşoară comunicarea, ambele raportate la grup sau la sarcină, constituie reţeaua de comunicare*. O scrisoare pornită la drum de la poştă, trecând dintr-o mână în alta, liniile telefonice care leagă posturile între ele, sistemul ghişeelor unei instituţii, apropierea sau depărtarea birourilor unui serviciu constituie modalităţi ce presupun prezenţa unor reţele de comunicare. Trecerea unei persoane de la un ghişeu la altul în cazul plătirii unei taxe oarecare poate da naştere la o serie de reţele de comunicare. În cazul în care comunicarea se realizează direct cu fiecare dintre funcţionarii ghişeelor, avem o anumită reţea ; când ea se realizează mediat, avem un alt tip de reţea. Aşadar, reţelele de comunicare provin din dispoziţia canalelor de comunicare. Ele sunt constituite din ansamblul comunicărilor directe sau indirecte *posibile* între membrii unui grup. De exemplu, pentru un grup de

trei persoane sunt posibile două tipuri de reţele : completă, când fiecare participant are posibilitatea de a lua legătura direct cu ceilalţi, şi reţea în lanţ sau liniară, când două persoane intră în contact prin intermediul unei terţe persoane. „Reţelele evidenţiază mai degrabă pattern-ul semnalului transmis, decât dacă semnalul trimis a fost receptat aşa cum a intenţionat transmiţătorul. Bineînţeles, reţelele de comunicare pot influenţa probabilitatea de potrivire între intenţia mesajelor transmise şi modul cum au fost recepţionate şi interpretate” (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 434).

Studiul reţelelor de comunicare a preocupat mulţi cercetători, aceasta deoarece chiar şi unele observaţii empirice arată că eficienţa comunicării este în funcţie nu numai de conţinutul mesajului, nu numai de calea de acces aleasă, ci şi de reţeaua pe care o parcurge comunicarea pentru a ajunge la altul. Alex Bavelas (1948, 1950), unul dintre primii autori care au studiat reţelele de comunicare, arată că o serie de fenomene cum ar fi conduita, reacţiile individuale şi grupale ale membrilor unui grup, moralul lor, satisfacţiile personale, ca şi cele produse de munca efectuată în grup etc. sunt în funcţie de modul de funcţionare a reţelelor de comunicare. La rândul său, Harold J. Leavitt (1950), colaborator al lui Bavelas, formulează următoarea lege : „Tipul de reţea afectează comportamentul participanţilor, mai ales în ceea ce priveşte precizia, activitatea globală, satisfacţia ; iar la nivelul grupului tipul de reţea determină rolul de lider, ca şi organizarea grupului” (Leavitt, 1965, pp. 315-316). Aceşti cercetători au studiat îndeosebi reţelele de comunicare formate în mod experimental, în laborator. Bineînţeles că, în aceste condiţii, rezultatele lor sunt limitate, totuşi ele pot fi sugestive şi pentru reţelele din cadrul grupurilor naturale. Care sunt însă aceste reţele ? Şi, mai ales, prin ce parametri se caracterizează ele ? Alex Bavelas şi Harold Leavitt stabilesc următoarele tipuri de reţele :

- *Două tipuri de reţele orizontale* (cercul şi lanţul), care se stabilesc în climate de grup egalitar, adică în acele climate în care între membrii grupului există relaţii directe, de tipul „faţă în faţă”, ei percepându-se ca fiind egali, cu acelaşi statut sau, oricum, acceptând statutele existente. *Cercul* apare îndeosebi în acele grupuri în care întâlnim o structură democratică ; în cazul în care există deja un conducător, acesta este interesat de a cataliza, coordona, facilita comunicarea tuturor membrilor grupului, nu doar a unora, astfel încât asistăm la participarea tuturor în egală măsură la realizarea procesului respectiv. *Lanţul* apare, după Bavelas, în grupurile în care se practică un stil de conducere liber, *laissez-faire*, liderul este pasiv, între membrii grupului se stabilesc legături aparente, unii membri sunt excluşi de la comunicare, devin marginali, nu există solidaritate între membri, comunicarea nu devine funcţională, creativitatea este compromisă.
- *Două tipuri de reţele verticale* (în „Y” şi în „X”), întâlnite în grupurile în care există relaţii ierarhice, de grupare şi subordonare a unora faţă de alţii. *Reţeaua în „Y”* apare în grupurile aparent democratice, dar care au tendinţa vădită de a deveni autoritare. În aceste condiţii, comunicarea, oarecum deschisă între membrii grupului, tinde să se închidă, să se orienteze doar asupra unor membri din grup, care încetul cu încetul încep să controleze întreaga activitate a grupului. La fel, unii membri devin marginali, sunt excluşi de la comunicare. *Reţeaua în „X”* este tipică pentru grupurile în care se practică o conducere autoritară, în sensul că ea este exercitată într-o manieră absolută

şi uneori arbitrară, după bunul plac, doar de unul dintre membrii grupului. Sensul de transmisie a mesajului este unic. Participanţii comunică cu conducătorul, dar nu şi între ei. Cele patru tipuri de reţele de comunicare sunt prezentate în figura 10.7.

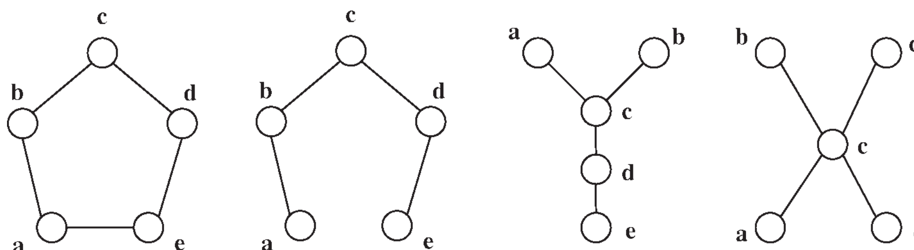


Figura 10.7. *Tipuri de reţele de comunicare experimentale*

Simpla descriere a reţelelor ne indică deja unele efecte pe care ele le-ar putea avea asupra relaţiilor dintre membrii grupului, a antrenării plenare sau doar parţiale a acestora în procesul comunicării, asupra creativităţii grupului, a posibilităţilor de stabilire a liderilor etc.

Prin ce anume se individualizează însă aceste reţele?

1) În primul rând prin *forma lor geometrică*. Aspectul a fost analizat mai sus, aşa că nu mai stăruim asupra lui. El este, de altfel, evident. Strâns legat de el este *numărul de verigi* care există la fiecare reţea între participanţi. După cum se poate observa, pentru cerc există cinci astfel de verigi, iar pentru toate celelalte – patru verigi.

2) În al doilea rând, ele se individualizează prin *gradul mai mare sau mai mic de flexibilitate* (vezi Leavitt, 1965, pp. 294 şi urm.). Din acest punct de vedere, foarte flexibilă se dovedeşte a fi reţeaua în cerc, deoarece din ea se poate trece cu uşurinţă într-o altă reţea, prin simpla închidere a unor canale de comunicare. O asemenea trecere este posibilă deoarece nu este absolut necesar ca toate canalele de comunicare să fie utilizate în acelaşi timp. Să presupunem că avem o reţea de cinci subiecţi cu opt canale de comunicare, ca în figura 10.8.A de mai jos. În mod virtual, cei cinci subiecţi pot comunica pe toate cele opt canale care le stau la dispoziţie. În mod real însă, ei pot proceda în felul următor: *a* şi *e* trimit informaţii lui *b* şi *d*, care, la rândul lor, informează pe *c*. Acesta din urmă grupează toate informaţiile, le analizează, găseşte un răspuns, pe care îl trimite atât lui *b*, cât şi lui *d*, iar aceştia îl transmit lui *a* şi *e*. În această situaţie concretă, patru canale de comunicare (*a* – *e*; *a* – *d*; *b* – *e*; *b* – *d*;) au fost suprimate, ceea ce a dus la apariţia unei reţele de tipul celei din figura 10.8.B (reţea în lanţ). Dar se poate proceda şi în alt fel: fiecare subiect poate transmite informaţiile sale doar unui singur subiect (să spunem *d*), care le regrupează, găseşte un răspuns, pe care apoi îl trimite fiecărui subiect în parte. Reţeaua iniţială, cu opt canale de comunicare, a funcţionat cu patru dintre ele, transformându-se într-o reţea de tipul „X”, ca în figura 10.8.C.

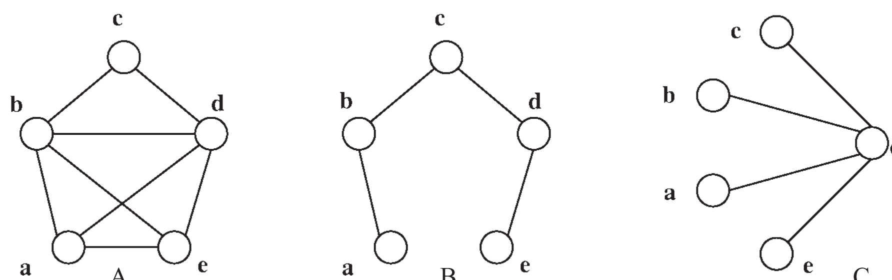


Figura 10.8. *Flexibilitatea reţelelor de comunicare*

Mai puţin flexibilă este reţeaua în lanţ, dar, chiar şi în acest caz, se apelează la o flexibilitate operaţională în interiorul reţelei. De exemplu, într-o reţea de cinci persoane, informaţiile pot circula în maniere diferite, ca în figurile de mai jos :

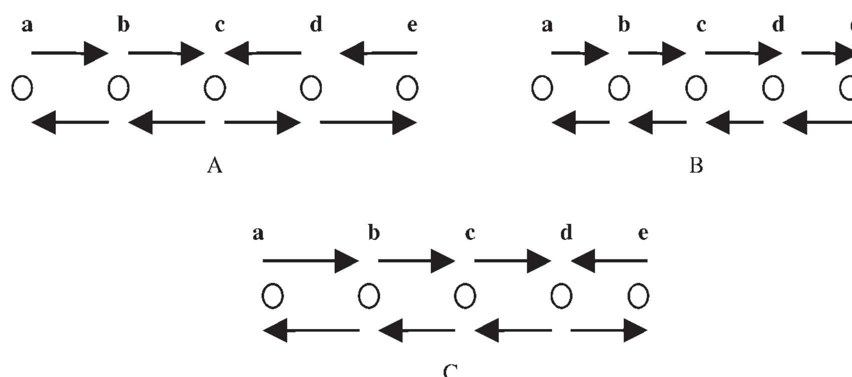


Figura 10.9. *Flexibilitatea operaţională a reţelelor de comunicare*

În *A* informaţia este centralizată de *c*, iar răspunsul pleacă tot de la el spre toţi ceilalţi ; în *B*, poziţia-cheie poate fi fie *a*, fie *e* ; în *C*, important devine subiectul *d*.

3) În al treilea rând, reţelele se diferenţiază între ele şi prin *suma vecinilor*, care indică numărul de persoane cu care un membru din grup intră în relaţii directe. Suma vecinilor este de zece pentru cerc şi de opt pentru celelalte. Acest indice propus de Leavitt (1951) îl reproduce într-un fel pe cel de conexiune al lui Luce (1951), care însă accentuează o altă latură a procesului comunicării. Luce defineşte *indicele de conexiune* al unei reţele „ca fiind egal cu cel mai mic număr de canale închise sau deschise care antrenează după sine izolarea unui post, deconectarea lui" (Luce, 1951, *apud* Mucchielli, 1971, p. 60). În reţeaua în formă de „X" este suficient să închidem un singur canal pentru a izola un membru de la procesul comunicării, ceea ce înseamnă că indicele de conexiune este 1. În reţeaua în formă de cerc, pentru a izola un membru, trebuie să închidem două canale, deci indicele de conexiune este 2. Dacă am închide doar unul singur, atunci s-ar putea comunica prin intermediul celuilalt rămas deschis. În reţelele în lanţ sau „Y", pentru unele posturi indicele de conexiune este 1 (*a* şi *e* din lanţ ; *a*, *b*, *e* din „Y"), 2 pentru alte posturi (b, c, d din lanţ ; *d* din „Y"), 3 pentru alte posturi (*c* din „Y").

Acest indice este deosebit de important în viaţa unui grup. Ruperea unui canal de comunicare, voluntară sau involuntară, antrenează după sine dezorganizarea grupului, scăderea productivităţii lui, formarea de subgrupuri. Cu cât acest indice este mai mare, cu atât reţeaua de comunicări are o organizare mai fragilă.

4) În al patrulea rând, un parametru diferenţiator mult mai important se dovedeşte a fi *suma distanţelor dintre participanţi*. Prin *distanţă* trebuie să înţelegem numărul de verigi (canale) ce trebuie parcurse de un mesaj pentru a ajunge la o altă persoană. De exemplu, în reţeaua în lanţ, suma distanţelor se poate calcula astfel : pentru ca un mesaj să treacă de la *A* la *B* este necesar doar un singur canal ; pentru a trece de la *A* la *C* sunt necesare două canale ; de la *A* la *D* trei ; de la *A* la *E* patru. Însumarea tuturor acestor canale ne indică suma distanţelor pentru individul *A*. La fel se procedează apoi cu fiecare dintre ceilalţi membri ai reţelei. În final, adunându-se toate distanţele membrilor, se obţine suma distanţelor atât pentru fiecare individ în parte, cât şi pentru reţea în totalitatea ei. Bavelas stabileşte următoarele distanţe totale : pentru cerc $\sum d = 30$; pentru lanţ $\sum d = 40$; pentru „Y” $\sum d = 36$; pentru „X” $\sum d = 32$. Acest indice are importanţă mai ales pentru transmiterea corectă a mesajului. Se poate presupune că, pe cât un mesaj va trebui să parcurgă mai multe canale, verigi, pentru a ajunge la destinaţie, pe atât probabilitatea deformării şi falsificării lui este mai mare.

5) În al cincilea rând, un alt element care diferenţiază reţelele între ele este *indicele de centralitate*, care indică gradul de centralitate al reţelei sau gradul de centralitate al unui individ în cadrul reţelei, el putând fi calculat atât pentru fiecare individ în parte, cât şi pentru întreaga reţea. Pentru indivizi, el se calculează astfel : se împarte suma distanţelor totale ale reţelei la suma distanţelor fiecărui individ. În acest sens am putea utiliza formula următoare : $\frac{\sum d.R.}{\sum d.i.}$. De exemplu, la reţeaua în formă de lanţ, $\sum dR = 40$, iar $\sum dA = 10$; $\sum dB = 7$; $\sum dC = 6$; $\sum dD = 7$; $\sum dE = 10$, ceea ce înseamnă că indicele de centralitate al lui A va fi 4, al lui B=5,7 ; C=6,7 ; D = 5,7 ; E=4.

Pentru întreaga reţea, indicele de centralitate se obţine din însumarea indicilor de centralitate individuali. Deci, ICR = $\sum i,c,a,b,c,d.....n$. Aceşti indici sunt următorii : cercul = 25 ; lanţul = 26,1 ; „Y” = 26,2 ; „X” = 26,4. Observăm că, pe cât este mai mare cifra, pe atât este mai mare şi gradul de centralitate al reţelei. La fel şi în cazul indivizilor. De exemplu, la reţeaua în formă de „X”, individul *c are i c = 8* ; la „Y”, individul *c are i c = 7,2*, iar la lanţ, individul *c are i c = 8* ; la „Y”, individul *c are i c = 7,2*, iar la lanţ, individul *c are i c = 6,7*, ceea ce înseamnă că aceştia sunt sau pot deveni foarte uşor lideri, conducători ai reţelei. Indicele de centralitate ne indică, aşadar, poziţiile ocupate de un individ în structura şi ierarhia grupurilor, ca şi funcţia, rolul lui în reţea. Cu cât un anumit post din reţea are un indice de centralitate mai mare, cu atât creşte probabilitatea ca acel individ să devină lider, după cum am văzut deja în exemplul de mai sus. De asemenea, cu cât reţeaua este mai centralizată, cu atât scade numărul de mesaje necesare rezolvării unei sarcini şi creşte rapiditatea rezolvării sarcinilor (Bavelas, 1950 ; Leavitt, Smith, 1951). Cât priveşte acest ultim efect, el este valabil doar pentru sarcinile foarte simple. De îndată ce ele devin mai complexe, centralizarea excesivă este

dăunătoare (Heise, Miller, Shaw, 1954). Unele efecte pozitive în reţelele centralizate se obţin numai până la un anumit grad sau punct de centralizare al reţelei, depăşirea lui ducând la apariţia unor nemulţumiri îndeosebi la membrii care au un indice de centralitate scăzut. De altfel, s-ar putea considera că moralul grupului este invers proporţional cu indicele de centralitate al reţelei : cu cât reţeaua este mai centralizată, cu atât grupul în ansamblul său are un moral mai scăzut. La nivelul indivizilor, raportul este direct proporţional : cei cu indice de centralitate mare au un moral ridicat, iar cei cu un indice de centralitate mic au moralul scăzut, ei fiind excluşi practic de la procesul comunicării.

6) În al şaselea rând, reţelele se diferenţiază şi prin *indicele de periferialitate*. Dacă poziţia cea mai centrală într-o reţea era aceea care se afla cel mai aproape de toate celelalte, poziţia cea mai periferică este cea care se află la distanţa cea mai mare de poziţia centrală. Indicele de periferialitate se calculează prin stabilirea diferenţei dintre centralitatea fiecărei poziţii şi centralitatea poziţiei celei mai centrale. La reţeaua în lanţ, de pildă, poziţia cea mai centrală este *c* (*i c = 6,7*), atunci *i.p.* pentru subiecţii *A* şi *E* va fi de *2,7*, iar pentru subiecţii *B* şi *D* de *1,0*. Cu cât cifra este mai mare, cu atât periferialitatea sau marginalitatea este mai mare. Un asemenea fapt are consecinţe asupra participării individului la deţinerea şi difuzarea informaţiilor, la luarea deciziilor.

Între aceşti doi ultimi indici există o strânsă corelaţie. Leavitt, care i-a studiat, arăta că într-o reţea oarecare un lider devine mai net când diferenţele de periferialitate în interiorul reţelei cresc. De exemplu, la cerc fiecare poziţie are *i.p. = 0*, ceea ce înseamnă că posibilitatea apariţiei unui lider este minimă. La reţeaua în „Y”, diferenţele de periferialitate între membri sunt mai mari. La subiectul *C = 0*; la *A* şi *B = 2,7*; la *D = 1,2*, iar la *E = 3,2*, posibilitatea unuia dintre ei de a deveni lider fiind mai mare. De asemenea, există o strânsă corelaţie între comportamentul membrilor unui grup şi indicele de periferialitate. S-a constatat că, în reţelele în care membrii au o independenţă mică, ei vor adopta o poziţie de subordonaţi, vor trimite informaţiile şi apoi vor aştepta răspunsul, pe care, de îndată ce-l primesc, îl consideră ca fiind bun. Apar deci relaţii de subordonare, dependenţe. Alţii încep să fie percepuţi ca şefi, scade simţul responsabilităţii personale (Leavitt, 1965, p. 314).

În tabelul de mai jos sintetizăm cei câţiva indici analizaţi :

Tabelul 10.1. *Sinteza indicilor comunicării*

Proprietăţi / **Reţele**	**Număr de verigi între participanţi**	**Suma vecinilor**	**Suma distanţelor**	**Indicele de centralitate**	**Indicele de perife-rialitate**	**Indicele de conexiune**
CERC	5	10	30	25	0	2
LANŢ	4	8	40	26,1	7,4	1,2
„Y”	4	8	36	26,2	9,8	1,2,3
„X”	4	8	32	26,4	13,6	1

Este puţin probabil ca în grupurile naturale de muncă să întâlnim funcţionând exact aceleaşi reţele. Situaţiile concrete sunt atât de complexe, ele implică intrarea în funcţiune a unor factori neprevăzuţi, a unor noi parteneri, care pot amâna, suspenda sau devia brusc cursul firesc al unui mesaj, dând naştere astfel la noi reţele. La un nivel general însă, de principiu, şi mai ales în muncile simple sau în cele cu un mare grad de automatizare, când oamenii sunt mai puţini în aceeaşi încăpere, nu este greu să recunoaştem unele sau altele dintre reţelele descrise. De exemplu, atunci când oamenii lucrează la distanţe mari, când între ei există diverse obstacole sau când ocupă posturi ce nu pot fi părăsite, informaţiile pot fi transmise de la unul la altul, din „gură în gură”. În acest caz, transmiterea informaţiilor se poate face fie într-o singură direcţie (reţea liniară), fie în ambele direcţii, mesajul luând calea inversă, obţinându-se în acest fel reţeaua în lanţ sau cea în cerc. Într-o altă situaţie de muncă, atunci când se lucrează în mai multe schimburi, inginerul din schimbul II preia unele informaţii de la cel din schimbul I, le transmite maistrului, acesta şefului de echipă, care la rândul lui le transmite subordonaţilor – obţinându-se reţeaua în formă de „Y” din figura 10.7. La fel, reţeaua în formă de „X” se poate obţine atunci când există un dispecerat : informaţia este transmisă de la persoana centrală (dispecerul) la toate celelalte, care, la rândul lor, nu comunică între ele, ci doar cu dispecerul. În alte situaţii ea poate lua o formă specifică : o persoană transmite ştirile alteia, iar aceasta, la rândul ei, le transmite tuturor celorlalte, obţinându-se o reţea radială, fie simplă, fie complexă, când ştirile sunt retransmise de aceste persoane din urmă mai departe. O inventariere a diverselor tipuri de reţele de comunicare întâlnite în diferite profesiuni – utilă şi din punctul de vedere al psihologiei organizaţional-manageriale – o întâlnim într-o lucrare semnată de Tatiana Slama-Cazacu (1964).

Deşi arătam că este puţin probabil ca în grupurile naturale de muncă să întâlnim funcţionând exact aceleaşi reţele, datele prezentate pot fi totuşi sugestive pentru analiza particularităţilor formale ale reţelelor de comunicare din aceste grupuri. De obicei, în cadrul grupurilor de muncă întâlnim două tipuri de reţele : unele complete, când fiecare poate să comunice cu toţi ceilalţi (ca în figura 10.10), altele incomplete, când unii membri comunică între ei, în timp ce alţii sunt excluşi de la comunicare (ca în figura 10.11), nu atât din raţiuni psihologice, afective, cât din necesităţile sarcinilor de muncă. În astfel de situaţii, interesante sunt studiile asupra corelaţiei sau lipsei de corelaţie dintre reţeaua de comunicare şi cea afectivă a grupurilor. Se poate presupune că în grupurile bazate pe reţele de comunicare incomplete întâlnim o necoincidenţă între liderul formal al reţelei de comunicare şi cel informal al structurii afective, adică apariţia unor subgrupuri. În cele complete, mai plauzibilă este coincidenţa celor doi lideri, altfel spus, coeziunea grupului. Trebuie avut în vedere şi gradul de incompletitudine al reţelei în raport cu numărul membrilor din grup. Într-un grup mare, lipsa câtorva canale s-ar putea să nu fie atât de importantă ca într-un grup cu un număr redus de membri.

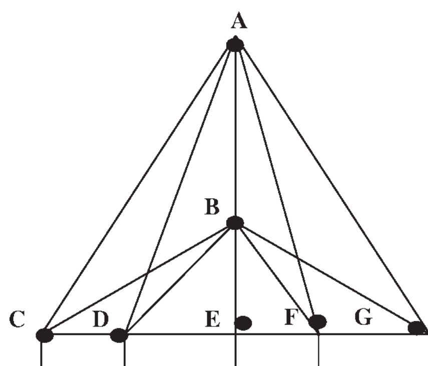


Figura 10.10. *Reţea de comunicare completă*

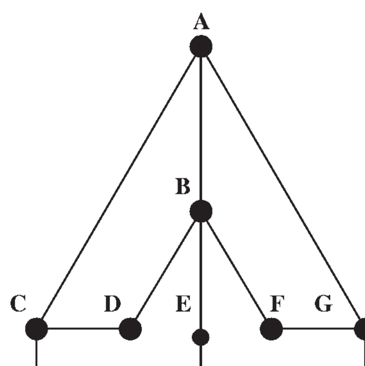


Figura 10.11. *Reţea de comunicare incompletă*

S-ar putea apoi să existe o corelaţie şi între statutul sociometric al indivizilor şi numărul lor de comunicări. Cei care comunică mult, discută, întreabă tot timpul s-ar putea să fie mai puţin agreaţi într-un grup de muncă, să aibă un statut sociometric scăzut (spre deosebire de un grup de distracţie), ei deranjându-i practic pe ceilalţi prin desele intervenţii pe care le fac. În schimb, liderii formali şi informali, cu statut sociometric mare, au şi un număr mare de comunicaţii.

Aprecierea eficienţei sau ineficienţei uneia sau alteia dintre reţelele de comunicare prezentate trebuie făcută situaţional, în funcţie de particularităţile muncii şi ale interacţiunii dintre participanţi. Cercetările au demonstrat că reţelele deschise sau care folosesc toate canalele de comunicare sunt mai eficiente în rezolvarea problemelor complexe. În soluţionarea chestiunilor care cer o interdependenţă mică a membrilor grupului, mai eficiente sunt reţelele centralizate, în timp ce, în soluţionarea problemelor ce presupun un mare grad de interdependenţă a membrilor grupului, mult mai eficiente sunt reţelele complete, deci cele care folosesc toate canalele. Dat fiind faptul că o singură reţea nu poate fi eficientă în toate situaţiile de lucru, se recomandă recurgerea la lucrul în reţelele cele mai adecvate fiecărei situaţii în parte. „Un grup ar trebui să folosească genul de reţea adecvat sarcinilor şi problemelor sale" (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992, p. 437).

4.3. *Structuri de comunicare*

Într-o reţea de comunicare, o mare importanţă are sensul comunicării, direcţia pe care o iau mesajele. Cu alte cuvinte, trebuie să ştim cine cu cine comunică efectiv, aceasta deoarece s-ar putea ca grupul să fie astfel organizat încât informaţiile să parvină tuturor membrilor sau doar unora dintre ei. Într-o situaţie avem de-a face cu o anumită structură de comunicare, în cealaltă cu o altă structură. Deci *structura comunicării este constituită din ansamblul reţelelor de comunicare utilizate la un moment dat*. Ea indică situaţia, stadiul actual şi real al comunicării din grup în diferitele sale secvenţe funcţionale, dar

şi sensul în care circulă mesajele în reţea. De exemplu, dacă, într-o reţea de cinci persoane, două dintre ele (A şi B) deţin o informaţie, aceasta reprezintă o structură de comunicare ; dacă cele două persoane transmit informaţia unei a treia (C), se obţine o altă structură ; în fine, dacă aceasta o transmite la celelalte două (D şi E), în grup apare o altă structură de comunicare. Grupul comunică până când se obţine o structură de informare uniformă, pentru ca apoi să pornească spre o altă comunicare, deci spre o altă structură. Aşadar, diferenţa dintre reţelele de comunicare şi structurile de comunicare constă în aceea că reţeaua ne indică totalitatea canalelor existente, posibile, virtuale, iar structura, totalitatea canalelor folosite, reale. Diferenţa este ca de la posibil la real. În timp ce structura este definită *a posteriori*, reţeaua există *a priori* (Abric, 2002, p. 174).

Claude Flament (1969), care a studiat structurile de comunicare, le-a clasificat în trei categorii : 1) *structuri omogene* : fiecare membru din grup poate să comunice cu toţi ceilalţi, fiecare strânge informaţii pentru el, caută soluţia, o transmite celorlalţi ; 2) *structuri centralizate* : un singur individ centralizează informaţiile iniţiale, deduce soluţia, o comunică celorlalţi ; 3) *structuri intermediare* : nu sunt nici omogene, nici centralizate ; ele pot cuprinde doi centralizatori şi un al treilea membru, care este exclus de la cunoaşterea rezultatului.

Între reţelele şi structurile de comunicare există legături foarte strânse, în sensul că grupurile constituite în anumite tipuri de reţele pot adopta în procesul rezolvării sarcinilor diverse tipuri de structuri, fenomen la care ne-am referit. De exemplu, dacă avem de-a face cu un grup de trei persoane, atunci imaginabile sunt două tipuri de reţele : cea completă, când toţi membrii comunică între ei ; cea liniară sau în lanţ, când comunicarea dintre doi membri se realizează prin intermediul unui al treilea. Prima reţea se caracterizează printr-un *eteromorfism bazat pe exces de canale*, ceea ce va face să nu ştim exact cum se va proceda într-un proces concret de comunicare. În această reţea există un exces de canale de comunicare, care s-ar putea să nu aibă o importanţă egală în procesul comunicării. Într-o primă fază s-ar putea emite informaţia prin toate canalele, iar mai apoi, constatându-se că unele dintre ele sunt inutile, vor fi înlăturate. Acest fapt permite grupului să aleagă oricare tip de structură dintre cele amintite. Reţeaua a doua se caracterizează printr-un *eteromorfism bazat pe deficit de canale.* Ca urmare, membrii grupului vor trebui să găsească soluţia optimă care să-i ducă la rezolvarea problemelor. Or, în acest caz soluţia optimă este adoptarea structurii centralizate (Wackenheim, 1969, pp. 229-230).

Între reţelele şi structurile de comunicare întâlnim raporturi de tipul următor : *coincidenţa* lor (reţelelor centralizate le corespund structuri centralizate ; celor omogene – structuri omogene) ; *necoincidenţa* lor (într-o reţea omogenă se poate decide ca subiecţii să lucreze în structuri centralizate ; ca urmare, se va alege o persoană centrală, în timp ce persoanele periferice vor fi excluse de la comunicare). La fel de bine se poate întâmpla ca într-o reţea centralizată să se decidă la un moment dat trecerea la operarea pe baza unei structuri omogene. Atunci comunicările subiecţilor periferici, excluşi anterior, vor fi legate între ele sau cu cele ale persoanei centrale. În această direcţie, în literatura de specialitate găsim o serie de date pe care le-am putea reţine. Shaw şi Rotschild (1956) au lucrat cu opt grupuri de câte patru subiecţi. Fiecare grup dispunea

de anumite tipuri de reţele de comunicare, dar în cadrul lor aveau posibilitatea de a-şi alege liber structura de comunicare pe care o credeau cea mai nimerită pentru rezolvarea sarcinilor. Rezultatele obţinute de cei doi autori le prezentăm în tabelul 10.2 (*apud* Flament, 1969, p. 210).

Tabelul 10.2. *Alegerea unei structuri în funcţie de reţea*

	Structură		
Reţea	Centralizată	Intermediară	Omogenă
Centralizată	8	–	–
Intermediară	1	5	2
Omogenă	3	–	5

Aceasta înseamnă că grupurile care lucrau în reţeaua centralizată adoptau structura de comunicare centralizată (întâlnim aici coincidenţa lor) ; dintre grupurile care lucrau în reţeaua omogenă, trei preferau structura centralizată, iar cinci pe cea omogenă (necoincidenţă în primul caz, coincidenţă în al doilea), aceasta, evident, în funcţie de unele avantaje pe care le oferă fiecare reţea.

Cercetările experimentale au mers atât de departe încât s-au făcut o serie de calcule matematice, apriorice, referitoare la cuplurile reţele – structuri. O reţea, pentru a opera într-o anumită structură, are nevoie de un anumit număr de comunicări minime, relee, canale inutile, centralizatori posibili. De exemplu, pentru ca o reţea omogenă de patru membri să opereze într-o structură centralizată, sunt necesare şase comunicări minime, patru centralizatori posibili, trei canale inutile, iar pentru a lucra într-o structură omogenă sunt necesare douăsprezece comunicări minime, zero canale inutile. Cercetări interesante în această direcţie au fost făcute de către Claude Flament (1969, pp. 213 şi urm.). El lucrează cu grupuri formate din cinci membri în reţele centralizate (*R c*) şi omogene (*R h*), fără ca grupurile să fie libere în alegerea structurilor, acestea fiind stabilite dinainte. Astfel, unele lucrau în structuri centralizate : 1) *S c R c* ; 2) *S c R h* ; iar altele în structuri omogene : 3) *S h R c* ; 4) *S h R h*. Se obţine un izomorfism riguros între structuri şi reţele în cazurile 1 şi 4 şi un antagonism din punctul de vedere al centralizării în 2 şi 3, în funcţie de următorii parametri : cantitatea minimă de comunicaţie (c) ; numărul de relee (Rel) şi canale inutile (c i). Iată rezultatele obţinute :

Tabelul 10.3. *Relaţia dintre reţele şi structuri de comunicare*

Reţea	**Structura**	
	S c	S h
Centralizată R c	C = 8 Rel = 0 ci = 0	C = 20 Rel = 12 co = 0
Omogenă R h	C = 8 Rel = 0 ci = 6	C = 20 Rel = 0 ci = 0

Alegerea unei structuri dintre reţelele aflate la dispoziţie se face în funcţie de o multitudine de factori, printre care am putea enumera : natura şi conformitatea sarcinii de rezolvat ; timpul în care ea trebuie executată ; gradul de pregătire a membrilor grupului ; relaţiile afective dintre ei etc. Toţi aceşti factori, la care ar putea fi adăugaţi şi alţii, îi „îndeamnă" pe membrii unui grup ca, la un anumit moment dat, să opteze pentru un anumit tip de structură.

4.4. *Scurte concluzii*

Cercetările asupra canalelor, reţelelor, structurilor de comunicare se dovedesc a fi utile din mai multe puncte de vedere.

Astfel, prin ele putem afla care sunt într-adevăr *canalele reale* din reţea, deoarece, aşa cum am văzut deja, virtual pot exista mai multe, dar în mod real sunt folosite unele şi ignorate altele. G.A. Miller (1951) arată că important este să ştim nu cine cu cine poate comunica, ci cine cu cine comunică efectiv. Dacă un canal este utilizat mai mult decât altul, aceasta înseamnă că densitatea lui de trafic este mare, iar dacă nu-l utilizăm deloc, densitatea lui de trafic este egală cu zero. Cunoaşterea canalelor cu densitate de trafic mare dintr-un grup este deosebit de importantă, deoarece tocmai asemenea canale sunt esenţiale pentru comunicare. Celelalte, care au o densitate de trafic egală cu zero, pot fi lăsate deoparte, deoarece ele nu au nici un rol în procesul comunicării.

În al doilea rând, cercetările ne pot evidenţia *atmosfera*, *climatul psihologic al grupului*. Dacă într-un grup vom întâlni membri care colectează toate informaţiile, probabil că acel grup este organizat pe principii autoritare, cu o atmosferă autoritară ; dacă în altul membrii comunică toţi între ei, în toate direcţiile, probabil că grupul este organizat pe baze democratice, cu o atmosferă deschisă, caldă, umană. În final, putem trage concluzii asupra moralului grupului de muncă sau al organizaţiei.

Apoi, prin astfel de cercetări putem cunoaşte şi eficienţa diverselor tipuri de reţele sau structuri de comunicare. Unele dintre ele se dovedesc a fi eficiente în planul organizării rapide a grupului, fără dificultăţi, altele în cel cognitiv-informaţional, permiţând rezolvarea uşoară, rapidă şi eficientă a problemelor, iar altele, în sfârşit, în planul afectiv, psihologic, creând o atmosferă plăcută, agreabilă de muncă. Între aceste tipuri de efecte pot exista o serie de corelaţii pozitive sau negative. Uneori, diferite reţele sunt eficiente sub raport cognitiv-rezolutiv, dar deficitare din punct de vedere afectiv (ca în reţeaua în formă de „X"), la altele situaţia este inversă. Adâncirea acestor rezultate obţinute prin cercetări nu poate fi decât utilă.

În fine, utilizarea lor într-un fel sau altul (corect sau inadecvat) poate fi răspunzătoare la un moment dat de însuşi mersul şi calitatea procesului productiv. Cunoaşterea particularităţilor lor este necesară, deoarece, mânuindu-le şi dirijându-le cu pricepere, putem contribui la creşterea randamentului muncii.

5. Perturbarea comunicării organizaţionale

Fără îndoială, circulaţia informaţiei prin canale diverse şi multiple, în reţele şi structuri de comunicare la fel de multiple şi variate, nu se realizează spontan şi, mai ales, fără o serie de dificultăţi. Dimpotrivă, cei implicaţi, animaţi de anumite trebuinţe, interese, motive, scopuri, aspiraţii, atitudini, pot da o anumită turnură comunicării, pot face să circule numai unele informaţii, în timp ce altele sunt reţinute, pot deci dirija comunicarea fie în raport cu particularităţile lor psihologice, fie cu cele ale situaţiei concrete de muncă. De asemenea, oamenii, deşi vorbesc aceeaşi limbă şi utilizează aceleaşi cuvinte, uneori se înţeleg, alteori nu. Formulări de tipul : „una i-am spus eu, alta a înţeles el", „nu m-au înţeles, fiecare şi-a apărat punctul lui de vedere", „într-un fel am vorbit noi în şedinţe şi în alt fel au ajuns discuţiile la conducere", „a fost imposibil să ne înţelegem cu el" sunt atât de des utilizate încât ele au încetat să mai constituie o excepţie. De fapt, aceste formulări redau într-o formă plastică anumite fenomene care intervin în procesul transmiterii, preluării şi interpretării informaţiilor, care au alte efecte deosebit de importante, concretizate în înţelegerea sau neînţelegerea dintre doi parteneri, înţelegerea parţială sau totală, momentană sau permanentă, şi cel mai adesea în perturbarea comunicării. În aceste condiţii, cunoaşterea lor devine imperios necesară.

5.1. *Formele de perturbare a comunicării organizaţionale*

Printre cele mai semnificative fenomene perturbatoare care intervin în procesul comunicării, cu efecte negative asupra acesteia, am putea enumera blocajul, filtrajul, bruiajul şi distorsiunile.

Blocajul comunicării constă în întreruperea completă, totală şi, uneori, permanentă a comunicării din cauza unor fenomene diverse, atât de natură obiectivă, materială, cât şi spiritual-psihologică. Lipsa unui canal de comunicare între emiţător şi receptor este suficientă pentru a o întrerupe. La fel cum considerarea altuia ca fiind inabordabil duce la instalarea tăcerii, şi deci la întreruperea comunicării. Un asemenea fenomen atrage după sine perturbarea totală a comunicării, însoţită de stări psihologice manifeste. Astfel, dacă partenerii sunt prezenţi unul în faţa celuilalt şi nu pot totuşi comunica, apare o stare de jenă reciprocă, tendinţa spre „fugă" a celor doi, spre ieşirea din situaţie prin despărţire ; dacă partenerii sunt la distanţă unul faţă de altul, se instalează starea de incertitudine, de îngrijorare etc. Limita extremă a blocajului comunicării, de natură patologică, este autismul, care constă în imposibilitatea morbidă de a comunica, în retragerea în sine, eurile celor implicaţi în procesul comunicării fiind impenetrabile.

Bruiajul comunicării constă în tulburarea parţială şi tranzitorie a comunicării de către factori de natură materială sau psihologică ce intervin în timpul transmiterii mesajului. Practic, este vorba despre intervenţia unor zgomote pe canalul de comunicare. În timpul unei convorbiri telefonice, apariţia unor zgomote, a aşa-zişilor paraziţi, duce la bruierea celor comunicate. Şi, dacă uneori bruiajul este cauzat de fenomene strict materiale, ca în cazul de mai sus, alteori el se bazează pe fenomene psihologice, fiind organizat în mod

voluntar de către participanţi. De exemplu, într-un grup oarecare, comunicările unui individ pot fi bruiate sistematic prin formule de genul : „asta ştim, nu te mai strădui să ne spui”, fără ca în fapt participanţii să ştie despre ce anume este vorba, excluzându-l în felul acesta de la luarea deciziilor. În cazul bruiajului, la receptor ajung doar câteva informaţii, uneori fragmente de cuvinte, alteori fragmente de fraze, care atrag după ele necesitatea interpretării lor sau a contextului în care apar. În astfel de situaţii, un mesaj poate fi interpretat atât de diferit încât să nu mai semene cu cel iniţial, producând grave perturbări ale procesului muncii productive.

Filtrajul informaţiilor constă în aceea că se comunică (transmite) şi se preia (receptează) doar o parte dintre informaţiile deţinute. Atât emiţătorul, cât şi receptorul apar în procesul comunicării în calitate de filtru, de „sită”, prin care unele informaţii sunt lăsate să treacă, iar altele nu. Filtrarea este întotdeauna voluntară, ţine deci de dorinţa şi voinţa participanţilor. De regulă, se transmit sau se păstrează acele informaţii care fie se acordă cu personalitatea noastră, cu activitatea pe care o desfăşurăm, fie cu particularităţile situaţiei sociale sau psihosociale în care ne aflăm. În procesul filtrării intră din plin în joc unele dintre atributele psihosociale ale oamenilor : vârstă, sex, statut, rol, nivel de aspiraţie, nivel de pregătire profesională etc. Uneori, se manifestă neîncredere în cei ce receptează, în posibilităţile lor de înţelegere, ceea ce duce la transmiterea doar a unor informaţii (a celor accesibile), în timp ce altele sunt reţinute, ceea ce înseamnă deci filtraj. Alteori, acestea se bazează pe argumentul autorităţii, al prestigiului, unii oameni considerând că persoana care deţine mai multe informaţii are un prestigiu mai mare, îndeosebi în faţa subordonaţilor săi.

Filtrajul are efecte deosebit de importante. Dacă în primele cazuri asistăm doar la întreruperea comunicării – care ar putea fi însă reluată –, de data aceasta asistăm la degradarea ei, provenită din transmiterea şi preluarea selectivă a informaţiilor, deci din ignorarea unora dintre ele şi reţinerea altora. Cineva poate transmite nu exact ceea ce gândeşte, nu ceva cerut imperios de situaţia respectivă, la fel cum altcineva poate prelua din cele transmise nu ceea ce este necesar, ci ceea ce îi convine – toate acestea atrăgând după ele degradarea comunicării. Ne putem lesne imagina ce s-ar putea întâmpla într-o organizaţie când dintr-o notă de serviciu, cu indicaţii foarte precise, care trebuie respectate aidoma, un maistru ar prelua doar câteva, lăsând la o parte altele !

Fenomenele tipice care intervin în cazul filtrării sunt cele ale amplificării sau diminuării informaţiilor. De obicei sunt amplificate reuşitele, aspectele pozitive şi sunt diminuate greşelile, aspectele negative din viaţa grupului. Desigur că, pe ansamblul grupului de muncă, şi mai ales al organizaţiei, astfel de fapte impietează de cele mai multe ori asupra bunei funcţionări a însuşi procesului productiv.

Distorsiunile informaţiilor sunt degradări involuntare ale mesajului în cursul transmiterii lui de la emiţător la receptor, dintr-o verigă în alta. Spre deosebire de filtraj, în care trec doar o parte dintre informaţii, în distorsiune trec aproape toate, însă denaturate, deformate. Fenomenul are loc cu deosebire atunci când informaţia trece prin mai multe verigi intermediare. Cu cât lanţul comunicării este mai lung, cu atât probabilitatea intervenţiei unor distorsiuni este mai mare. Ca efect, distorsiunea presupune deformarea informaţiilor, uneori hazlie, ceea ce va duce în final la neînţelegerea mesajului. Să ne

gândim la una dintre schiţele din literatura română în care este vorba despre trecerea din verigă în verigă a unui referat prin care se propunea procurarea unor „belerege”, fără ca nimeni să ştie ce erau acestea. În fapt, nu era vorba despre „belerege”, ci despre „belciuge”, greşeală provenită din confundarea unor litere între ele. Astfel de distorsiuni bazate pe înlocuirea literelor din cuvinte sau a cuvintelor din fraze cu altele asemănătoare ca formă grafică sau sonoră, datorate îndeosebi proastei dactilografieri sau transmisiei telefonice, sunt destul de dese în viaţa curentă a organizaţiilor şi provoacă destule necazuri.

Exemple tipice de filtrare sau distorsiune a informaţiei ne sunt furnizate şi de unele cercetări experimentale. W. Stern, încă din 1903-1906, face unele cercetări asupra mărturiei, a propagării unei informaţii, constatând că informaţia iniţială devine, pe măsură ce trece de la unul la altul, foarte puţin fidelă, apărând confuzii, substituţii, modificări ale cadrului temporal, spaţial, modificări de nume, date etc. F.C. Bartlett (1932), utilizând metoda reproducerii repetate (redarea unui text de mai multe ori, după un anumit interval), ca şi pe cea a reproducerii în serie (reproducerea primului subiect era prezentată celui de-al doilea, cea a acestuia celui de-al treilea şi aşa mai departe), constată apariţia unor modificări esenţiale în natura pasajului original, încercarea de raţionalizare, de explicare a faptelor sau de modificare radicală a lor (*apud* Klineberg, 1967, pp. 249-250). G.W. Allport şi J. Postman (1945), utilizând aceeaşi metodă a reproducerii în serie sau în lanţ, evidenţiază apariţia a trei tendinţe principale în transmisia şi recepţia mesajului : 1) tendinţa nivelării ; 2) tendinţa accentuării ; 3) tendinţa asimilării (vezi Allport, Postman, 1965, pp. 176-185).

Toate aceste cercetări şi încă multe altele ne evidenţiază că mesajul suferă modificări, uneori în mod voluntar, din dorinţa şi voinţa participanţilor, alteori cu totul involuntar, o dată cu trecerea lui prin mai multe verigi, ceea ce ar putea atrage după sine nenumărate dificultăţi cu repercusiuni nu numai în viaţa afectivă, psihologică a grupurilor de muncă, ci şi în cea productivă, afectând însuşi randamentul muncii. Şi, dacă un asemenea fapt poate fi tolerat pe planul relaţiilor umane, el nu poate fi admis pe planul muncii productive, pe cel al relaţiilor funcţionale dintre lucrători. Cunoaşterea milimetrică, am spune, a oricărui fenomen care deranjează şi perturbă comunicarea organizaţională reprezintă o sarcină de prim ordin a managerilor.

5.2. *Particularităţile formelor de perturbare a comunicării organizaţionale*

Deşi formele perturbatoare ale comunicării pot interveni în absolut orice context, indiferent dacă este sau nu organizaţional, pentru mediile organizaţionale ele au însă o serie de particularităţi pe care le evidenţiem în continuare :

- *Sunt întâlnite atât pe plan orizontal* (la nivelul grupurilor care ocupă aceeaşi poziţie în ierarhia piramidei organizaţionale), *cât şi pe plan vertical*, *fie ascendent* (de la eşaloanele/nivelurile ierarhice bazale, executorii, spre cele de vârf ale piramidei, spre cele de conducere şi decizie), *fie descendent* (de la vârful piramidei spre baza sa). Corespunzător acestor niveluri, ele se manifestă însă diferenţiat. Astfel, în comunicarea

ascendentă intervine mult mai pregnant fenomenul filtrării, cel al transmiterii doar a informaţiilor pozitive referitoare la realizarea planului (obiectivelor) sau la unele aspecte plăcute din cadrul grupurilor de muncă şi cel al trecerii sub tăcere a unor fapte negative, a unor reclamaţii sau eventuale sugestii. Mai mult decât atât, uneori, din dorinţa de a face o impresie bună, informaţiile care sunt lăsate să treacă se amplifică, li se acordă o semnificaţie majoră, poate fără să o merite, în timp ce cele reţinute sunt diminuate, înăbuşite. Este cât se poate de evident că o asemenea manieră de a comunica nu este nici în interesul grupului (organizaţiei), nici al angajaţilor. Încălcarea unor principii psihologice elementare de organizare şi desfăşurare a comunicării poate aduce prejudicii companiei şi angajaţilor. Foarte adesea, în astfel de situaţii, apar tensiuni, conflicte, iar ţinta acestora devine conducătorul grupului care voit a operat filtrajul comunicării. În comunicarea descendentă, fenomenul distorsiunii este mai frecvent întâlnit. El apare ca urmare a utilizării unui limbaj pretenţios, preţios, tehnic, de strictă specialitate, de către conducători (manageri), fără a fi siguri că acesta este întotdeauna înţeles. Sunt şi cazuri când din această extremă se cade în alta : conducătorii, pretextând că transmit ceea ce subordonaţii pot înţelege, intervin brutal în texte, le modifică, le trunchiază. De unde se vede că nici atitudinile de supraapreciere, dar nici cele de subapreciere a subordonaţilor nu sunt dintre cele mai indicate în organizarea procesului comunicării. Remarcăm şi faptul că fenomenele perturbatoare ale comunicării sunt mult mai prezente pe planul vertical ierarhic decât pe cel orizontal, aceasta poate şi din cauza frecvenţei mai mari a relaţiilor dintre eşaloanele suprapuse şi a inegalităţilor de statut.

- În funcţie de durată, fenomenele perturbatoare pot fi *provizorii* şi *permanente*. Dar şi această caracteristică se particularizează diferit la nivelul organizaţiilor. Este puţin probabil ca o organizaţie în care fenomenele perturbatoare sunt prezente şi devin permanente să poată subzista ca atare, să fie eficientă. Se înţelege deci că, în organizaţii, fenomenele perturbatoare sunt provizorii, se întind pe durate scurte, iar când intervin sunt remediate rapid. De aici nu trebuie să tragem concluzia că celălalt tip nu ar exista deloc. Dimpotrivă, ele există şi se manifestă, însă nu atât la nivel de organizaţie sau la nivel grupal, cât mai ales la nivel interpersonal. Doi sau trei membri ai unui grup de muncă pot să nu întreţină relaţii de comunicare între ei, fără ca acest fapt să perturbe prea mult procesele organizaţionale. Se înţelege de la sine că în asemenea cazuri trebuie să avem în vedere şi statutul membrilor unui grup, deci poziţia ocupată de ei în ierarhia grupului. Dacă nu comunică între ei doi membri marginali ai grupului, faptul nu are o semnificaţie prea mare ; dacă însă tocmai conducătorul grupului este cel care nu comunică permanent cu unii membri din grupul său, aceasta s-ar putea să aibă repercusiuni mai grave. De obicei, se consideră că fenomenele perturbatoare ale comunicării capătă caracter permanent atunci când relaţiile dintre oameni sunt dominate şi falsificate de tot felul de prejudecăţi, dintre care esenţiale sunt, bineînţeles, cele rasiale, naţionale, de sex. Putem presupune că perturbările permanente ale comunicării sunt puţin întâlnite, ele afectând mai puţin planul funcţional al relaţiilor dintre oameni, deci al relaţiilor cerute de sarcina de muncă, ci îndeosebi planul afectiv, simpatetic al relaţiilor umane. Dar chiar şi în aceste cazuri este necesară „dinamitarea” lor, în vederea ameliorării climatului comunicaţional şi afectiv din cadrul grupului de muncă şi al companiei.

- Pot fi *axate pe informaţiile esenţiale sau neesenţiale* care se vehiculează într-o organizaţie. Şi de data aceasta se poate face aceeaşi remarcă : filtrarea sau distorsiunea informaţiilor esenţiale ar fi de-a dreptul dezastruoase pentru procesele organizaţionale. Dacă în alte tipuri de grupuri sau situaţii sociale perturbările comunicării pot fi lămurite, corectate fără pierderi prea mari, după ce ele s-au produs şi au antrenat o serie de efecte, în cadrul procesului muncii, corectarea *post festum* ar putea costa vieţi omeneşti şi produce mari pagube materiale. S-ar putea deci formula ca o lege necesitatea ca într-o companie informaţiile esenţiale, hotărâtoare pentru procesul de producţie să nu fie supuse procesului de transformare datorată filtrării sau distorsiunii. Rămâne însă domeniul uman la nivelul căruia informaţiile cu semnificaţie strict personală sau grupală, esenţiale sau neesenţiale, pot fi supuse modificărilor voluntare (în cazul zvonului) sau involuntare (în cel al distorsiunilor). Desigur că eliminarea unor astfel de perturbări ale procesului comunicaţional este de dorit.
- *Afectează în mod diferenţiat procesul comunicării*. Deşi la prima vedere s-ar putea crede că blocajul este cel care afectează mai mult comunicarea, nu este deloc aşa. În blocaj se iau măsuri rapide pentru redefinirea termenilor, pentru restabilirea unui climat deschis, se conştientizează obstacolul, se înlătură piedicile materiale survenite, ceea ce face ca procesul comunicării să se restabilească. În filtraj, încrederea reciprocă este subminată, confidenţele scad, apar reticenţe, restricţii mentale, cu degradarea mesajului, ducând la ambiguu şi echivoc, iar comunicarea devenind artificială.

6. Cauzele perturbărilor comunicării organizaţionale

Până acum ne-am referit îndeosebi la conţinutul şi efectele fenomenelor perturbatoare ale comunicării şi doar tangenţial la cauzele lor. Or, considerăm că în practică, sub raport acţional, cunoaşterea cauzelor unor astfel de fenomene, a acelor factori care în anumite circumstanţe sunt răspunzători de apariţia lor este deosebit de importantă. O asemenea cunoaştere poate fi utilă pe direcţia prevenirii, ameliorării sau chiar lichidării diverselor fenomene perturbatoare ale comunicării din cadrul grupurilor de muncă şi al organizaţiei.

Determinanţii fenomenelor perturbatoare ale comunicării organizaţionale sunt foarte numeroşi şi diverşi. Noi preferăm să-i împărţim în două categorii, şi anume : *cauze generale* identificate la nivelul fiecărui element al schemei generale a comunicării (emitent, receptor, canal de comunicare, mesaj etc.) şi *cauze particular-organizaţionale* (datorate, în principal, unor disfuncţionalităţi apărute la nivelul diverselor componente sau funcţii ale organizaţiei).

6.1. *Cauzele generale ale formelor de perturbare a comunicării organizaţionale*

La nivelul emiţătorului întâlnim fenomene care ţin, pe de o parte, de unele condiţii exterioare celui care emite, iar, pe de altă parte, proprii lui, interioare, subiectiv-psihologice, ce se pot institui în factori determinanţi, cauzali ai diverselor tipuri de

tulburări ale comunicării. Astfel, spre exemplu, particularităţile concrete ale situaţiei în care se desfăşoară comunicarea pot constitui unul dintre factorii exteriori emiţătorului. Una este ca procesul comunicării să se desfăşoare într-un cadru restrâns, cu participarea a două-trei persoane, şi alta într-un cadru foarte larg, cu multe persoane, deci în faţa unui public care ar putea bruia transmiterea informaţiilor prin zgomote, ovaţii dese, întreruperi. Apoi, ca urmare a funcţionării grupului, cu timpul apar o serie de fenomene psihosociale care, o dată cristalizate, solidificate şi instituţionalizate, atât la nivelul grupului mic primar, cât şi la nivelul macrosocialului, al societăţii întregi, capătă o relativă independenţă faţă de indivizi sau grupuri, acţionând, prin feedback, ca o forţă constrângătoare a acestora. Apar astfel norme, interdicţii care precizează ce poţi spune şi ce nu, când, unde, cum te exprimi, prin ce mijloace etc. Toate acestea exercită o anumită presiune asupra participanţilor, în cazul nostru asupra emiţătorului, indicându-i un cadru şi limite foarte precise ale modelului de comunicare, fapt care poate antrena unul sau altul dintre fenomenele perturbatoare analizate : blocajul sau filtrajul.

La fel de importanţi sunt şi factorii de natură interioară, proprii emiţătorului. Acesta, ca urmare a vieţii sale strict personale şi grupale, îşi poate stabili cu timpul un anumit cadru de referinţă constituit din norme, valori, mentalităţi, concepţii etc., în funcţie de care capătă sens cele spuse de el. Uneori, se poate întâmpla ca un asemenea cadru de referinţă al emiţătorului să fie foarte diferit sau total diferit de cel al receptorului, ceea ce va antrena fie blocajul comunicării, imposibilitatea de a comunica, fie aşa-numitul „dialog al surzilor”, fiecare rămânând în propriul său cadru de referinţă şi nefăcând nici un efort pentru înţelegerea reciprocă. O problemă de afaceri va fi văzută în mod diferit de managerul de marketing faţă de cel responsabil cu producţia. O problemă de eficienţă într-un spital va fi văzută altfel de către personalul medical în comparaţie cu personalul de asistenţă medicală. Niveluri diferite ale organizaţiei vor avea cadre de referinţă diferite. Supervizorii din prima linie au cadre de referinţă ce diferă în multe privinţe de cele ale vicepreşedinţilor. Aceasta nu înseamnă că unele sau altele dintre aceste persoane au dreptate, iar altele nu. Dimpotrivă, aceasta înseamnă că, în orice situaţie, oamenii vor alege o parte a experienţei lor trecute care se leagă de experienţa actuală şi care le este de ajutor în formularea judecăţilor şi concluziilor. Din nefericire însă, inconsistenţa între codificare şi decodificare se transformă într-o barieră a comunicării eficiente (vezi Gibson, Ivancevich, Donelly, 1997, p. 419).

Cadrul de referinţă despre care vorbim poate avea un sens foarte larg, el referindu-se la norme, valori, atitudini pe care le are şi le manifestă emiţătorul în general şi, mai ales, în funcţie de diverse situaţii sociale, dar şi unul mai restrâns, cuprinzând atitudinile, opiniile etc. faţă de oameni, în general, sau faţă de receptor, în special. Desigur că o atitudine binevoitoare faţă de receptor va uşura comunicarea, în timp ce una ostilă o va bloca, iar alta de suspiciune va duce la filtrajul informaţiilor. Atitudinea reţinută faţă de receptor va duce la scăderea confidenţelor, iar uneori la un filtraj maxim al informaţiilor de acest gen.

În fine, am mai putea invoca sistemul de statute şi roluri ale emiţătorului care regizează dinamica proprie comunicării. Aici însă nu este vorba despre statutul şi rolul luate în sine, ca ansamblu de drepturi şi îndatoriri ce revin emiţătorului, ca poziţie ocupată de el într-un sistem oarecare sau ca ansamblu de comportamente ce trebuie

desfăşurate, ci îndeosebi despre latura lor subiectivă, şi anume despre modul în care emiţătorul îşi reprezintă propriul statut şi rol. Uneori, unui statut oarecare i se acordă o importanţă mult mai mare decât are el în realitate, ceea ce permite emiţătorului să-şi aroge în procesul comunicării anumite comportamente, de obicei altele decât cele cerute de statut. El poate da ordine, trage la răspundere, pedepsi etc., fără ca aceste atribuţii să derive direct din statutul şi rolul său, ci din imaginea de sine pe care respectivul şi-a făcut-o despre ele. Într-o astfel de situaţie, ceilalţi, printr-un reflex de apărare, pot fie să întrerupă comunicarea, fie să opereze un filtraj în raport cu informaţiile transmise.

La nivelul receptorului intervin, de asemenea, o serie de cauze care pot perturba comunicarea. Cea mai simplă se referă, desigur, la însăşi receptarea sau nu a mesajului, la condiţiile în care se realizează ea. Adeseori, întâlnim situaţii fie de absenţă a receptării, datorată unui bruiaj prea mare, fie de proastă receptivitate, datorată, la rândul ei, fie unor condiţii materiale insuficient de bine puse la punct – un telefon care nu funcţionează bine, un text dactilografiat cu multe greşeli –, fie unor condiţii strict psihologice. Printre acestea din urmă, deosebit de importante ni se par a fi cele semnalate de Roger Mucchielli (1971). El vorbeşte despre *starea de preparare* a receptorului. Este vorba, desigur, despre starea internă, psihologică în care se află receptorul în momentul transmiterii mesajului. La stabilirea ei pot participa o serie de factori care acţionează anterior momentului actual, cum ar fi, de exemplu, prezenţa sau absenţa unor informaţii referitoare la emiţător, la statutul său, pregătirea şi atribuţiile sale, fie chiar în momentul desfăşurării comunicării, cum ar fi personalitatea emiţătorului, prezenţa în conştiinţa receptorului a scopului reţinerii informaţiilor, a utilităţii lor pentru activitatea sa sau a grupului, expresivitatea limbajului emiţătorului. În aceste condiţii fenomenul cel mai des întâlnit este cel al filtrării. Receptorul va filtra, va selecta din noianul informaţiilor transmise doar pe acelea care corespund cu starea lui intelectuală şi afectivă, deci pe acelea care au rezonanţă în planul intelectual-cognitiv şi afectiv. El va reţine acele informaţii pentru care este deja pregătit sub raport intelectual. Dacă în mesaj apar cuvinte al căror sens nu-l înţelege, ele sunt lăsate la o parte. Filtrarea se realizează şi în funcţie de starea afectivă a receptorului. Dacă el se află într-o stare afectivă plăcută, tonifiantă, stenică, într-un cuvânt pozitivă, va recepta îndeosebi mesajele cu semnificaţie pozitivă ; dacă însă starea afectivă care îl domină este una neplăcută, negativă, astenică, atunci vor fi reţinute cu precădere mesajele cu semnificaţie negativă. După Bernard Mailhiot, uneori starea afectivă poate fi atât de profundă – o emoţie, o bucurie intensă care îl absoarbe total pe individ sau o angoasă care îl „împăienjeneşte” – încât el devine incapabil de a percepe mesajul. În asemenea cazuri se instalează blocajul comunicării. Receptorul nu numai că nu înţelege anumite aspecte, dar nici nu aude. Putem, de asemenea, asista la o sensibilizare a receptorului în funcţie de particularităţile contextului cultural în care a fost socializat, la anumite forme de comunicare, de exemplu, la comunicarea nonverbală, ceea ce face ca recepţia mesajului verbal să nu se realizeze deloc sau foarte prost (Mailhiot, 1968, pp. 114-115).

O altă cauză a apariţiei unuia sau altuia dintre fenomenele perturbatoare ale comunicării o poate constitui şi interpretarea strict subiectivă a mesajului de către receptor,

întrucât mesajul este filtrat prin sistemul judecăţilor lui de valoare sau întrucât, pentru receptor, sursa emiţătoare nu prezintă credibilitate. Ca urmare, vom asista la apariţia unor efecte, cum ar fi : reţinerea unei părţi din el ; transmiterea alteia îmbogăţite sau sărăcite, nuanţate sau dezbrăcate de orice nuanţă, reinterpretarea, şi deci modificarea mesajului faţă de sensul iniţial. O asemenea interpretare subiectivă a mesajului poate duce fie la filtrare, fie la distorsiuni. Majoritatea autorilor care au scris despre comunicare, în general, sau despre comunicarea organizaţională (vezi, de exemplu, Goldhaber, 1980 ; Gordon, 1987 ; Stanton, 1995 ; Cândea, Cândea, 1996 ; McQuail, 1999 ; McShane, Von Glinow, 2000 ; Shockley-Zalabak, 2002 ş.a.) au subliniat faptul că unul dintre factorii esenţiali care perturbă comunicarea îl constituie incapacitatea receptorului de a asculta. De cele mai multe ori, fie ascultarea este selectivă, fie este ineficientă, ceea ce se soldează în ambele cazuri cu degradarea receptării şi înţelegerii. Un alt factor, la fel de important, îl constituie supraîncărcarea receptorului cu o cantitate de informaţie pe care el nu o mai poate procesa. Se pare că în momentul de faţă dificultatea constă nu în generarea informaţiei, ci în absorbţia şi prelucrarea ei adecvată. În faţa „mormanului" de informaţii, receptorii ecranează o parte dintre ele, ceea ce înseamnă că, de fapt, ele nu vor fi niciodată decodificate. Excedentul de informaţii care depăşeşte capacitatea de prelucrare a receptorului devine un fel de sursă de zgomot, generatoare de perturbări ale comunicării (vezi McShane, Von Glinow, 2000, p. 236).

La nivelul relaţiei dintre emiţător şi receptor se manifestă o altă categorie de cauze care afectează comunicarea. Dacă relaţiile dintre cei doi sunt falsificate de prejudecăţi, de mentalităţi, atitudini, opinii, norme, intervin foarte des fenomenele de blocaj, bruiaj etc. Acest fapt este mult mai vizibil atunci când cei doi parteneri sunt diferenţiaţi din punctul de vedere al unor parametri cum ar fi vârsta, sexul, naţionalitatea, rasa, pregătirea profesională, apartenenţa culturală etc. Un bătrân comunică mai greu cu un tânăr decât cu unul de seama sa. Uneori, comunicarea nici nu se poate realiza, alteori ea este însoţită de filtraj şi distorsiuni. Tânărul, în virtutea experienţei sale reduse de viaţă, nu poate prelua totul de la cineva mai în vârstă, nu poate acorda exact aceeaşi semnificaţie unei informaţii, ci, dimpotrivă, are tendinţa de a o prelua selectiv, de a o interpreta. Intervenţia unei prejudecăţi de tipul „cu oamenii din satul, oraşul, întreprinderea X nu trebuie să stai de vorbă" poate atrage după sine blocajul comunicării. La fel cum, dacă într-un grup este deja formată o atitudine negativă, de respingere faţă de unul dintre membrii săi, ori de câte ori acesta va încerca să comunice ceva grupului, va fi bruiat de către ceilalţi.

În relaţia dintre E şi R, nu numai prejudecăţile şi mentalităţile pot cauza fenomene perturbatoare, ci şi modalitatea de percepere a unuia de către altul este deosebit de importantă. Dacă celălalt este perceput ca fiind inabordabil, incompatibil, intervine blocajul ; dacă e perceput ca nesigur, nesincer, neserios, apare filtrajul informaţiilor. Dacă atunci când am vorbit despre E şi R separat ne-am referit la valoarea pe care o are reprezentarea propriului statut şi rol, de data aceasta, la nivelul relaţiilor dintre E şi R, ne interesează cum îşi reprezintă partenerii statutul unul în raport cu celălalt. Un individ cu un statut social ridicat, deoarece nu şi-l reprezintă corect în raport cu statutul altuia, se poate comporta într-un mod ciudat faţă de acesta din urmă. Un maistru care nu dă

prea mare importanţă funcţiei sale poate fi la cheremul unui alt membru din grup, care pe plan informal, neoficial, preia practic conducerea grupului. De asemenea, la nivelul relaţiei dintre E şi R, un rol important îl are cunoaşterea sau nu a statutelor şi rolurilor de către cei implicaţi. Dacă emiţătorul cunoaşte statutul receptorului (ca fiind subordonat sau supraordonat lui), atunci comunicarea va lua o anumită turnură, decât în situaţia în care nu l-ar cunoaşte, fapt ce antrenează intervenţia unor perioade de tatonare, nesiguranţă, expectaţie. Acelaşi lucru este valabil şi pentru receptor.

O mare importanţă au şi modalitatea concretă a funcţionării relaţiilor dintre E şi R, etapele prin care trece, expresivitatea partenerilor. Este suficient ca, în timpul unei convorbiri, unul dintre cei doi parteneri să fie autorul unei grimase cu încărcătură negativă pentru celălalt, pentru ca, pe traiectul normal al comunicării până la acel moment, să apară un scurtcircuit, capabil de a antrena după sine blocajul sau distorsiunea comunicării.

La nivelul mesajului, dificultăţile apar cel mai adesea în legătură cu conţinutul şi forma acestuia. Sub raportul conţinutului, putem depista situaţiile în care acesta este simplu, inteligibil sau, dimpotrivă, ermetic şi ambiguu, fapt care presupune un efort de decodare, înţelegere şi interpretare. Dacă una dintre aceste operaţii nu este realizată în condiţii normale, apar imediat filtrările şi distorsiunile. Cei de la nivelul de bază al piramidei organizaţionale, deci executorii, primesc verbal sau în scris note de serviciu, ordine, cel mai adesea într-un limbaj de specialitate care nu le este chiar atât de accesibil, la care vârfurile piramidei renunţă cu greu din motive de prestigiu. Or, un asemenea limbaj poate da naştere la interpretări diferite, la falsificări, la denaturarea conţinutului de către cei care îl receptează. Este necesar, de aceea, un efort din partea conducătorilor pentru a-şi simplifica şi accesibiliza limbajul, astfel încât procesele organizaţionale să nu sufere.

Cât priveşte forma în care este transmis mesajul, un rol important îl are contextul lingvistic şi situaţional al acestuia. Este cunoscut faptul că una şi aceeaşi idee poate fi transmisă prin intermediul mai multor cuvinte. Uneori, ideea poate fi încărcată de metafore, alegorii, epitete ; alteori, ea este simplă, seacă, fapt ce uşurează sau îngreuiază comunicarea. De asemenea, o idee de un anumit tip poate apărea în contexte lingvistice diferite. Miller (1962) a arătat, de exemplu, că unul şi acelaşi conţinut semantic este mai greu de înţeles atunci când este prezentat într-un context negativ în loc de unul pozitiv, într-unul pasiv-negativ, în loc de unul activ-pozitiv. Contextul situaţional este legat de particularităţile situaţiei în care se comunică. Mesajul poate lua o formă sau alta (elevată, academică, ştiinţifică sau mai puţin ştiinţifică), în funcţie de particularităţile concrete ale situaţiei. Un rol aparte îl are şi contextul/subtextul limbajului, care îl poate „împinge" pe receptor spre filtrare sau distorsiune (vezi Slama-Cazacu, 2000).

La nivelul canalului, reţelei şi structurii de comunicare, fenomenele perturbatoare se datorează particularităţilor mijloacelor materiale prin intermediul cărora circulă informaţiile (aerul, hârtia, conexiunea telefonică sau de internet). Un text redactat şi dactilografiat greşit, un telefon bruiat de zgomote duc la perturbarea comunicării. Cât priveşte reţelele şi structurile de comunicare, ne-am referit la ele mai înainte. Am amintit doar

faptul că, în structurile intermediare care cuprind doi centralizatori, ar putea interveni la un moment dat conflicte sau competiţii între aceştia, care pot compromite procesul comunicaţional. Comunicarea poate fi alterată şi ca urmare a intervenţiei unor factori cum ar fi : 1) structura reţelei (prea simplă, prea complicată, prea dispersată în spaţiu) ; 2) starea reţelei (uzată, în curs de degradare, prea rigidă) ; 3) numărul prea mare sau prea mic de relee ; 4) starea de funcţionare a releelor ; 5) viteza transmisiei ; 6) timpul consacrat comunicării ; 7) acţiunea marginală a zgomotelor şi paraziţilor (vezi Ardoino, 1972, pp. 58 şi urm.).

6.2. *Cauzele particular-organizaţionale ale formelor de perturbare a comunicării*

Cele mai multe dintre dificultăţile care intervin în procesul comunicării, chiar şi eşecul ei se datorează organizării defectuoase a structurilor organizatorice.

Cu cât într-o organizaţie structura organizatorică dispune de *mai multe eşaloane suprapuse*, de mai multe verigi intermediare prin care trebuie să circule informaţiile, cu atât probabilitatea perturbării comunicării, a falsificării ei este mai mare. O linie ierarhică foarte lungă antrenează după sine intervenţia multora dintre fenomenele perturbatoare analizate, şi îndeosebi a filtrajului şi distorsiunii comunicării. Uneori, deformarea comunicării nu se datorează lungimii liniei ierarhice în sine, ci mai ales *rigidităţii ei*, prezenţei unor reguli şi norme deosebit de fixe, anchilozate, referitoare la circuitul informaţiilor. De exemplu, funcţionarea într-o organizaţie industrială sau într-un grup de muncă a unei norme de genul : „nimic fără semnătura şefului" duce la pierderea de timp, la întreruperea, blocarea procesului comunicaţional, la îngreuierea lui. Cerinţa ca o dare de seamă (un raport) a unui grup de muncă să treacă pe la absolut toate eşaloanele piramidei, chiar şi atunci când unele dintre ele ar putea fi evitate, duce la formalism, la proliferarea vizărilor şi supravizărilor, uneori nenecesare, a hârtiilor, semnăturilor, ştampilelor etc., la lungirea nepermisă în timp a circuitului informaţiilor.

De asemenea, structurile ierarhice care nu funcţionează pe baza unor principii bine puse la punct, ci, dimpotrivă, pe baza unora foarte diverse, variate, diferenţiate în raport cu unele eşaloane ale piramidei organizaţionale, pot fi cauza unor fenomene deformatoare ale comunicării. Într-o organizaţie în care întâlnim o *pluralitate a conducerii*, deci mult prea multe verigi care au sarcina de a controla acelaşi loc de muncă, putem asista la apariţia unor conflicte datorate tocmai procesului de comunicare. Dacă ne amintim de unul dintre experimentele lui Mayo, expus aici în capitolul I, în grupul celor 14 muncitori din atelierul de cablaj, munca unuia dintre cablori (C5, vezi figura 1.3) era controlată de ambii inspectori ai atelierului, fapt care nu rămâne fără efect în planul reacţiilor afective dintre muncitori şi dintre aceştia şi conducere. Într-o asemenea situaţie, s-ar putea manifesta exigenţe diferite faţă de aceeaşi muncă, ceea ce va deruta lucrătorul, va duce implicit la acceptarea informaţiilor, a controlului ce vine doar dintr-o singură sursă. Neglijarea celeilalte ar putea crea conflicte de prestigiu între conducători. Pluralitatea conducerii dă posibilitatea apariţiei unor canale şi reţele de comunicare paralele, duble sau triple, prin care circulă informaţii contradictorii, alteori puţin consistente. Un

asemenea fapt are drept consecinţă nu numai derutarea celor care suportă o pluriconducere, ci şi o slăbire a sentimentului responsabilităţii atât la cei care conduc, cât şi la cei conduşi.

O altă particularitate a structurilor organizatorice concretizată în existenţa în organizaţie a mai multor *servicii independente*, nesupuse controlului unui organism bine determinat, poate favoriza ruperea comunicării dintre ele, o închistare în sine, o izolare de restul departamentelor organizaţiei. La fel de nefavorabilă pentru procesul comunicării poate fi şi acea structură organizatorică ce presupune *cuplarea mai multor servicii diferite după conţinutul muncii într-unul singur.* De exemplu, cuplarea în cadrul serviciului de cercetare a unor specialişti cu profesii diferite (psihologi, economişti, ingineri etc.), sub conducerea directorului de personal, care, de cele mai multe ori, nu are nici o tangenţă cu nici una dintre profesiunile reprezentate şi reunite în acelaşi serviciu. Fenomenul care apare în procesul comunicării este cel descris mai sus : dialogul surzilor, în care fiecare rămâne în cadrul său de referinţă.

În aceste condiţii, ameliorarea procesului comunicării nu poate avea loc decât prin ameliorarea înseşi structurii ierarhice organizatorice a organizaţiei şi grupurilor de muncă. Regândirea liniilor ierarhice, a lungimii lor, eliminarea pe cât posibil a pluralităţii de conducere, stabilirea unor subordonări, fie ele şi minime, a tuturor organismelor, serviciilor, secţiilor organizaţiei ar putea favoriza circuitul optim al informaţiilor. Pierre Jardillier ne furnizează un exemplu referitor la organizarea structurii ierarhice a unor întreprinderi care a permis optimizarea comunicării. Este vorba despre o întreprindere mecanică având peste 5.000 de salariaţi, ale cărei 11 eşaloane au fost reduse doar la 6, ceea ce a permis îmbunătăţirea comunicării pe direcţia rapidităţii şi eficienţei ei (vezi Jardillier, 1965, pp. 200-221).

Îmbunătăţirea structurilor ierarhice ale organizaţiilor contribuie deci la optimizarea comunicării. Subliniem însă faptul că structura singură, prin ea însăşi, nu ar putea duce la obţinerea unor astfel de efecte, *dacă* remedierile ei nu ar fi cuplate cu conduita corespunzătoare a celor care sunt subiecţii comunicării, şi anume oamenii. De aceea, Pierre Jardillier stabileşte chiar câteva *reguli* de care trebuie să se ţină seama în procesul comunicării (vezi Jardillier, 1965, p. 219).

Prima prevede necesitatea ca „procesul comunicării să urmeze linia ierarhică fără a sări nici un eşalon". În legătură cu această regulă se impun câteva precizări. Ea nu trebuie interpretată mecanic, în sensul că absolut în orice situaţie informaţia trebuie să treacă neapărat pe la toate nivelurile ierarhice, ci doar atunci când este necesar. Uneori, diverse probleme din viaţa productivă sau uman afectivă, psihologică a grupurilor de muncă nu sunt de competenţa anumitor niveluri ierarhice, fapt care nu numai că permite, dar chiar necesită ocolirea lor. În felul acesta informaţia circulă mai repede şi cu şanse mai mari de a fi eficientă. Regula la care ne referim are valabilitate îndeosebi pentru comunicarea descendentă. Trebuie să manifestăm grijă ca subordonaţii să nu fie informaţi înaintea şefilor lor. Avem deci în vedere mai ales ordinea, succesiunea în care se face informarea, şi mai puţin parcurgerea riguroasă a tuturor nivelurilor ierarhice.

A doua regulă precizează că „fiecare, la eşalonul său, trebuie să se îngrijească de rapiditatea şi fidelitatea transmiterii informaţiei". Transmiterea la timp şi exactă a unei

informaţii este de o mare importanţă pentru mediile organizaţionale. Dacă în alte domenii ale vieţii sociale întârzierea în transmiterea unei informaţii poate fi recuperată, în domeniul organizaţional un astfel de fapt este imposibil şi categoric dăunător. Ajungerea astăzi la o echipă de muncă a unei note de serviciu cu indicaţii ce trebuiau îndeplinite ieri, anunţarea unui inginer la ora 12 că la ora 11.30 trebuia să ridice sau să scadă temperatura într-o instalaţie oarecare, cu un cuvânt, lentoarea comunicării datorată cel mai adesea birocratismului ei antrenează perturbarea procesului organizaţional.

A treia regulă spune că „a uita să informezi constituie o greşeală gravă ce generează frustrări şi insatisfacţii, deci ineficacitate”. Această regulă este atât de precis formulată încât orice comentariu ar fi de prisos.

Respectarea acestor reguli şi corelarea lor cu ameliorarea structurilor organizatorice ar putea deci favoriza circuitul optim al informaţiilor.

O altă dificultate a circulaţiei informaţiei într-o organizaţie provine din *insuficienta informare a personalului*. Cei noi care se prezintă pentru a fi angajaţi sunt adeseori trataţi superficial din acest punct de vedere, la repezeală, li se cercetează dosarul, eventual sunt supuşi unor examinări psihologice şi apoi sunt repartizaţi într-o grupă de muncă. În astfel de situaţii, noul angajat cunoaşte foarte puţine lucruri despre organizaţie, despre problemele şi preocupările ei actuale, despre sarcinile pe care le are de rezolvat. Informaţiile lui au mai mult un caracter general şi neoficial, ele sunt obţinute din surse neautorizate şi adeseori pe căi ocolite, întâmplătoare. Cât priveşte personalul existent într-o organizaţie, acesta are unele informaţii referitoare la activitatea lui de bază, deci la ceea ce trebuie să facă, şi mult mai puţine despre activitatea globală a organizaţiei, despre ceea ce se întâmplă în fiecare zi, deci şi în alte echipe sau secţii decât în cele din care face parte. Desigur că în astfel de cazuri lucrătorii nu se pot mobiliza suficient. La fel de dăunătoare este şi informarea preferenţială a lucrătorilor, deci doar a unora dintre ei, fapt ce ar putea atrage apariţia unor fenomene de frustrare sau chiar de competiţie pe direcţia informării. În aceste condiţii, sarcina esenţială a conducătorilor/managerilor organizaţiei este aceea de a optimiza informarea lucrătorilor, de a le oferi deci acele informaţii capabile să-i intereseze, să-i mobilizeze, să-i ajute în rezolvarea optimă a sarcinilor productive. Din acest punct de vedere, în literatura de specialitate întâlnim analizate câteva categorii de informaţii pe care ar trebuie să le deţină fiecare lucrător. Astfel, se vorbeşte despre informarea operaţională, motivaţională, de promovare şi generală.

Primul tip – informarea operaţională – se referă la acele informaţii pe care trebuie să le deţină orice angajat, indiferent de nivelul la care lucrează, cu referire la latura tehnică a muncii lui, la operaţiile ce urmează a fi efectuate, la fazele muncii, la timpul optim în care acestea vor fi realizate. Deci ce se execută ?, unde ?, când ?, cum ?, în ce timp ?, cu ce mijloace ? În această direcţie, psihologia muncii, prin intermediul profesiogramelor sau monografiilor profesionale (şi al fişei postului), oferă suficient de multe informaţii necesare fiecărui lucrător. S-au făcut chiar liste cu toate operaţiile şi fazele celor mai multe profesiuni. Ele sunt utile în procesul formării profesionale. Se înţelege că, pe cât un om cunoaşte mai bine toate aceste indicaţii, pe atât munca se va desfăşura în condiţii nu numai de înaltă productivitate, ci şi de înaltă securitate.

Cel de-al doilea tip – informarea motivaţională – are rolul de a susţine, mobiliza şi dinamiza oamenii în munca lor. Pentru aceasta însă, lucrătorul trebuie să cunoască problemele organizaţiei, scopurile ei, dificultăţile pe care le întâmpină, cu alte cuvinte, de ce trebuie să lucreze, de ce în momentul X este necesară amplificarea efortului. Absenţa unui asemenea tip de informare creează indiferenţă, delăsare, demobilizare, atinge deci planul motivaţional, deosebit de important în desfăşurarea normală a comportamentului organizaţional.

Cel de-al treilea tip – informarea de promovare – se referă la necesitatea cunoaşterii de către om a posibilităţilor de promovare pe care i le oferă organizaţia. Aici intră informaţii de genul următor : remunerarea, posibilităţile de creştere a ei, condiţiile promovării, durata optimă în care se poate trece de la un post la altul etc. Dacă organizaţia nu oferă lucrătorului său informaţii clare, lăsându-l în incertitudine, acesta o poate părăsi în favoarea alteia unde i se oferă informaţiile necesare asupra perspectivei sale.

Cel de-al patrulea tip – informarea generală – cuprinde informaţiile pe care omul trebuie să le deţină cu privire la organismele interioare sau exterioare organizaţiei care l-ar putea afecta într-un fel sau altul. În acest sens îi sunt utile informaţiile referitoare la celelalte servicii din organizaţie, ale diverselor comitete (sindical, de conducere), la rolul şi sarcinile diferitelor alte organisme şi comitete din organizaţie, chiar dacă nu face parte din ele. Acest tip de informaţii dă lucrătorului o viziune de ansamblu asupra organismului întreg, îi dă posibilitatea de a şti să se descurce în diferite situaţii, să se adreseze acolo unde trebuie. Lipsa lui ar presupune consum de timp şi efort inutil.

Alături de aceste patru tipuri de informaţii s-ar mai putea utiliza şi un al cincilea, pe care l-am putea denumi *informare performanţială* (*de feedback*). Psihologia generală, prin nenumărate studii, ne arată că, în orice proces de învăţare, cunoaşterea rezultatelor activităţii, deci a performanţelor realizate, are un rol deosebit de important în vederea organizării şi reuşitei ulterioare a procesului de învăţare. Performanţa realizată acţionează ca un stimulent, de aceea cunoaşterea ei de către lucrători duce la creşterea randamentului, în timp ce lipsa ei s-ar putea asocia cu scăderea randamentului.

Alături de asigurarea prezentării unui anumit conţinut informaţional personalului, organizaţia urmează să se intereseze şi de alte laturi ale procesului comunicaţional, şi anume de *difuzarea şi asimilarea informaţiilor*. Cât priveşte difuzarea ştirilor, organizaţia foloseşte mijloacele pe care le are la dispoziţie : difuzor, afişaj, ziar, reuniuni în cascadă de la un nivel la altul, în plan descendent etc. În literatura de specialitate s-au efectuat cercetări cu privire la eficacitatea unor mijloace de informare, de difuzare a ştirilor (orale, scrise, orale şi scrise în aceeaşi măsură, reuniuni, întâlniri personale, note interservicii, telefoane etc.). T.L. Dahle (1954) a efectuat o cercetare într-o uzină referitoare la eficacitatea a cinci modalităţi de difuzare a ştirilor, utilizând următorul procedeu : imediat sau aproape imediat după difuzarea ştirilor, lucrătorii erau supuşi unor teste prin care se verifica reţinerea sau nu a celor transmise. Foarte eficace s-a dovedit a fi metoda combinată (orală şi scrisă) de difuzare a ştirilor, nota medie a testului fiind de 7,70 ; cea orală a obţinut 6,17, cea scrisă 4,91, tablourile de afişaj 3,72, iar transmiterea prin viu grai (de la gură la ureche) doar 3,56. Mai multe studii confirmă eficacitatea mijloacelor combinate (scrise şi orale) de difuzare a ştirilor, ceea ce ne face

să credem că utilizarea lor într-o mai mare măsură ar fi de dorit (vezi Tiffin, McCormick, 1967 ; Becker, 1970).

Transmiterea unei ştiri pe un canal oarecare nu este însă suficientă pentru realizarea eficientă a procesului comunicării. Dacă organizaţiile ar fi axate numai pe difuzarea ştirilor, şi nu pe controlarea circulaţiei lor adecvate, pe înţelegerea şi asimilarea lor, fără îndoială că procesul comunicării – şi, în primul rând, însuşi randamentul organizării – ar avea de suferit. Iată deci că o nouă problemă se ridică în calea managerilor, aceea de a *controla comunicarea*, circuitul informaţiilor prin reţele şi structuri, asimilarea lor. Probleme ca : informaţia transmisă a ajuns în timp util la destinatar ?, a fost ea înţeleasă ?, s-a acţionat conform conţinutului ei ? stau în atenţia tuturor acelora implicaţi în procesul comunicării organizaţionale. Controlul comunicării devine o problemă-cheie a cărei rezolvare optimă a prefigurat succesul performanţial al organizaţiilor.

În mod firesc, controlul comunicării – al înţelegerii şi asimilării corecte a informaţiilor – se realizează prin repetarea de către receptor a mesajului transmis. Este o metodă larg utilizată în armată. Pentru a fi siguri de înţelegerea ordinului se cere repetarea lui. În acest caz, controlul comunicării se realizează prin *feedback*. Dacă acesta are loc la nivel interpersonal, deci între două persoane care îşi schimbă locurile, emiţătorul devenind receptor, iar receptorul emiţător, succesul comunicării este în mare parte asigurat. Dacă însă ştirea transmisă parcurge mai multe verigi ale lanţului, ea întorcându-se la primul emiţător prin aceleaşi verigi, probabilitatea apariţiei fenomenelor de filtraj şi distorsiune este mare. Îndeosebi, cu cât lanţul comunicării este mai lung, cu atât feedback-ul realizat imediat din verigă în verigă, ca în cazul comunicării interpersonale, şi nu abia în final, este mai necesar.

Problema pe care o discutăm este legată de ceea ce Bavelas şi Leavitt denumeau *lateralitatea comunicării*. Ei analizează trei tipuri de lateralitate : *maximă*, când E transmite un mesaj lui R, iar acesta nu are posibilitatea de a-i răspunde, de a-l anunţa că a înţeles sau nu mesajul ; *mijlocie*, când E comunică ceva lui R, care dispune de un mijloc oarecare (un semnal luminos, un gest etc.) prin care îl anunţă pe E că a înţeles mesajul ; *minimă*, când E devine R şi R devine E. Primul tip se caracterizează prin imposibilitatea controlării comunicării, a înţelegerii ei de către destinatar, ceea ce antrenează după sine acţiunea celor doi în condiţii de incertitudine. Uneori, între cei doi parteneri pot să apară relaţii neplăcute, fiecare dând vina pe celălalt. Astfel, E s-ar putea să aibă o părere nu prea bună despre R, care nu este capabil să-i înţeleagă mesajele ; la fel şi R despre E, care nu ştie să explice suficient de clar. Al doilea şi al treilea tip de lateralitate presupun feedback-ul realizat diferenţiat în fiecare caz, cu mijloace şi cu efecte diferite. În organizaţii întâlnim funcţionând toate aceste tipuri de lateralitate, poate mai puţin primul. Problema concretă care se pune este aceea de a facilita, întări şi optimiza la maximum lateralitatea minimă şi de a diminua pe cât posibil lateralitatea maximă. În felul acesta rezolvăm problema controlului comunicării la nivelul grupurilor primare de muncă. Dar cum vom asigura controlul şi la nivelul organizaţiilor, deci al întregii piramide organizaţionale ?

În acest sens, în literatura de specialitate se disting două tipuri de feedback, care ar putea contribui la controlul comunicării atât la acelaşi nivel organizaţional, cât şi între

niveluri. Este vorba despre *feedback-ul de eşalon* şi despre *feedback-ul intereşalon*. Primul este constituit din informaţiile sau răspunsurile care vin de la eşalonul imediat inferior ca urmare a informaţiilor transmise de cel superior. Cel de-al doilea cuprinde răspunsurile ce vin de la eşaloanele interpuse ale lanţului ; cu alte cuvinte, se preiau feedback-urile eşaloanelor şi se transmit eşaloanelor superioare. Redăm, după A. Moles şi M. Duguet (1966), schema celor două tipuri de feedback (vezi figura 10.12).

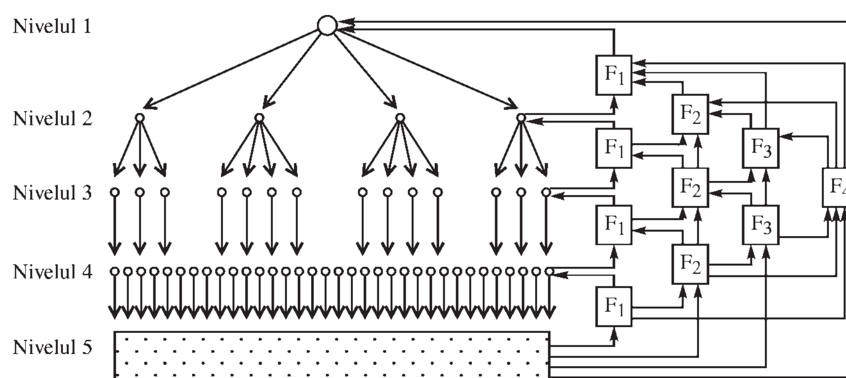


Figura 10.12. *Feedback de eşalon şi intereşalon*

Problema controlului comunicării poate fi discutată şi într-o altă incidenţă. Este vorba nu numai de a controla înţelegerea, asimilarea celor transmise, ci de a controla însăşi *cantitatea de informaţie transmisă*. Aceasta deoarece nu de puţine ori se constată că informaţia transmisă ori este insuficientă, ori, dimpotrivă, supraabundentă, ceea ce îngreuiază procesul de înţelegere, de decodificare. Cercetările au arătat, spre exemplu, că, dacă o problemă conţine multe elemente inutile, superflue, care nu au o legătură cu conţinutul propriu-zis, se îngreuiază rezolvarea. Mult mai direct apare acest efect atunci când unele date absolut necesare lipsesc. Lipsa unor date suficient de clare, corecte ar putea favoriza proliferarea procesului, în timp ce supraabundenţa de informaţii inutile ar putea încărca reţelele de comunicare, ar putea orienta spre alte probleme decât cele esenţiale.

În sfârşit, un ultim factor de natură organizaţională care perturbă comunicarea derivă dintr-o anumită caracteristică a acesteia.

Comunicarea internă dintr-o organizaţie are o dublă faţă : una *clară*, *transparentă*, ea facilitând teoretic circulaţia informaţiilor şi îndeplinind o funcţie de coeziune socială, dar şi alta *ascunsă*, *obscură*, luând forma unei comunicări fără conţinut. În acest din urmă caz, muzica vorbelor („performanţă", „excelenţă", „management participativ", „viziune strategică", „cultură organizaţională") ia locul ideilor, al conţinutului şi sensului lor. De asemenea, faţa ascunsă a comunicării ne face să credem că puterea oamenilor, îndeosebi a conducătorilor, constă nu în capacitatea de *a face*, ci în capacitatea de *a zice*. Acesta este contextul care i-a condus pe unii conducători să prefere vorbele goale, fără acoperire în discursurile lor, altfel spus ceea ce unii autori au numit *managementul aparenţelor* (vezi Gilbert, Gillot, 1993). Acest management al aparenţelor afectează poate cel mai mult comunicarea organizaţională. Pentru Gilbert şi Gillot, managementul

a devenit o folosire de simboluri, un joc asupra aparenţelor, destinat a obţine un maxim de performanţă cu un minim de energie. Managementul aparenţelor recurge la un *limbaj magic*, un limbaj în care cuvintele dispun de o virtute creatoare, şi anume de reprezentare fără realitate. Dacă, de exemplu, se afirmă că organizaţia „X” este lider pe o anumită piaţă şi dacă această afirmaţie este repetată cu orice ocazie, până la urmă, cei care o aud vor sfârşi prin a crede în ea, deşi nu are nici o acoperire în realitate. Discursul, care nu este decât aparenţa realităţii, este admis ca realitate.

Sarcinile care stau în faţa managerului în procesul comunicării sunt extrem de numeroase şi dificile. El trebuie să dea dovadă de elocinţă, de expresivitate etc. Dacă situaţia organizaţiei este bună, fără probleme la orizont, dacă proiectele managerului nu prezintă riscul de a suscita opoziţie, atunci managerul va face uz de întreaga sa libertate de expresie. Ce va face însă el atunci când se află în situaţii dificile, când proiectele lui sunt discutabile, cum va evita reacţiile negative ale subordonaţilor care ar putea pune sub semnul întrebării buna funcţionare a organizaţiei, cum i-ar putea incita pe aceştia la depunerea unui efort susţinut ? Gilbert şi Gillot consideră că asemenea situaţii constrângătoare i-au determinat pe unii manageri să recurgă, în luările lor de cuvânt, la aşa-numitul *limbaj de lemn managerial*, adaptat realizării obiectivelor lor : a lăsa să se înţeleagă că organizaţia este prosperă – şi deci a minimaliza eventualele dificultăţi – ; a nu spune nimic care ar putea fi infirmat de evoluţia viitoare a evenimentelor ; a da impresia că se ştie ce va urma şi că toate actele manageriale, toate deciziile sunt coerente cu o politică determinată. Aceasta, cu scopul de a asigura cel mai bun preţ – pacea socială, productivitatea –, adeziunea grupului la scopuri şi la o bună piaţă a organizaţiei. Se înţelege aproape de la sine că limbajul de lemn managerial îşi are propria sa *retorică*, bazată, în principal, pe cea a ritualurilor magice în care asemănătorul produce asemănător, iar partea valorează cât întregul.

Iată, după cei doi autori, câteva aspecte ale retoricii limbajului de lemn managerial extrase din analiza discursului conducătorilor :

- *stilul general umflat, bombastic* (fraze lungi şi complicate, folosirea abuzivă a metaforelor) şi *vid* (care dă o impresie de cvasivacuitate informativă) ;
- *hiperbole la debutul discursului* (se exagerează pentru a impresiona mai mult) ;
- *abundenţa locurilor comune* destinată a obţine adeziunea interlocutorilor fără a furniza explicaţii şi, de asemenea, pentru a crea o complicitate cu auditoriul prin evocarea noţiunilor socialmente admise ;
- *tautologii* care, la fel ca locurile comune, fundamentează raţionamentul pe opinii indiscutabile ;
- *intimidarea prin apelul la autoritate* pentru a întări o gândire slabă ;
- *utilizarea eufemismelor* pentru a minimaliza problemele, a atenua expresiile în raport cu informaţiile vehiculate şi a masca realităţile neplăcute ;
- *metafore prost concepute*, utilizate pentru a da iluzia sensului, pentru a compensa absenţa atenţiei sau pentru a deturna atenţia faţă de urgenţa unor probleme ;
- *înlănţuirea metonimiilor* (a arăta un obiect prin altul) pentru a facilita crearea imaginară a unei comunităţi unanime.

Limbajul de lemn managerial are o dublă semnificaţie : pe de o parte, pentru a-i calma, linişti pe salariaţi şi acţionari, uneori chiar pe managerii înşişi şi, pe de altă parte, nu de a transmite informaţiile ca în alte forme de limbaj, ci doar pentru a comunica, în scopul de a ascunde lipsa de informaţie, de a tăinui sau deforma informaţiile. Scopul mai general al limbajului de lemn managerial l-ar constitui, cel puţin din perspectiva celor care îl folosesc, motivarea salariaţilor şi invitarea lor la a participa. Autorii afirmă însă că el este extrem de asemănător cu limbajul politic, comunicarea din organizaţie întâlnindu-se cu cea politică. Managementul aparenţelor poate fi *momentan* şi *temporar* util ; practicat însă pe perioade mai lungi, duce la *agravarea* problemelor, la pregătirea fie a unor *situaţii de criză* a organizaţiei, fie a uneia de *faliment*.

7. Ameliorarea comunicării organizaţionale

Din cele de mai înainte am văzut că există o multitudine de cauze (generale şi particular--organizaţionale) care afectează comunicarea din cadrul grupului şi chiar din întreaga organizaţie. Principala problemă care se ridică în aceste condiţii este cea a preîntâmpinării apariţiei efectelor perturbatoare sau a eliminării lor, dacă s-au instalat deja. Cum am putea deci ameliora funcţionalitatea comunicării organizaţiilor ? Un raţionament simplu ne va ajuta să răspundem la această întrebare. Dacă există o multitudine de cauze care generează efecte perturbatoare, atunci mai mult ca sigur că eliminarea acestor cauze sau măcar ţinerea lor sub control ar conduce la dispariţia efectelor negative prezentate. Deja, o dată cu analiza cauzelor perturbatoare am sugerat şi unele posibilităţi ameliorative, aşa încât nu mai reluăm fiecare cauză în parte pentru a demonstra cum ar putea fi ea controlată sau eliminată. Preferăm ca în această ultimă secţiune să ne referim la câteva modalităţi mai generale de ameliorare a comunicării organizaţionale.

7.1. *Crearea climatului suportiv*

În procesul comunicării există sau se generează treptat multă neîncredere şi suspiciune. Emiţătorul îl suspectează pe receptor că nu va fi capabil să înţeleagă ce-i va spune ; receptorul, la rândul lui, fie nu va avea încredere în persoana emiţătorului, în credibilitatea şi sinceritatea lui, fie va manifesta neîncredere în conţinutul mesajului transmis. În aceste condiţii va apărea un climat tensional sau potenţial tensional. Participanţii la comunicare, în loc să se centreze pe mesaj, pe înţelesul lui, vor fi preocupaţi de punerea în funcţiune a unor reacţii de apărare. Cu mulţi ani în urmă, încă din 1961, Jack R. Gibb descria *comportamentul defensiv* în procesele comunicaţionale, asociat cu o serie de efecte negative. Comportamentul defensiv era definit de el ca fiind „acel comportament care apare când un individ percepe ameninţarea sau anticipă ameninţarea într-un grup" (Gibb, 1980, p. 161). Persoana care se comportă defensiv, chiar dacă acordă atenţie sarcinilor obişnuite, consumă o parte din energia sa pentru a se apăra. O asemenea persoană, când comunică, se gândeşte la felul cum este percepută de ceilalţi, la modul în care i-ar putea impresiona pe aceştia pentru a o percepe mai favorabil, se gândeşte la

modalităţile de a convinge, domina, de a anticipa un eventual atac. Controlarea propriilor sentimente şi comportamente exterioare creează poziţii de apărare similare şi interlocutorilor. Nu numai comunicatorii defensivi trimit multiple evaluări, motive şi aluzii afective, arată autorul, dar şi receptorii distorsionează ceea ce primesc. Autorul mărturiseşte că înregistrările pe bandă ale diferitelor comunicări au relevat existenţa unei corelaţii pozitive între comportamentele de apărare şi pierderea eficienţei în comunicare. În aceste condiţii, cercetările autorului au fost orientate, pe de o parte, spre identificarea principalelor comportamente defensive utilizate în procesul comunicării şi, pe de altă parte, spre identificarea modalităţilor de combatere a acestora. În munca sa de peste opt ani, Jack R. Gibb a descoperit şase dimensiuni ale climatului defensiv şi şase categorii suportive ca antidot al primelor, pe care le prezentăm comparativ în tabelul 10.4.

Tabelul 10.4. *Climatul defensiv şi suportiv al comunicării*

Dimensiunile climatului defensiv		**Dimensiunile climatului suportiv**	
EVALUARE	laudă, blamează, numeşte anumite comportamente	furnizează şi cere informaţii	DESCRIERE
CONTROL	încearcă să-i convingă pe alţii prin impunerea atitudinilor personale asupra celorlalţi	se implică în definirea şi soluţionarea problemelor	ORIENTARE SPRE PROBLEMĂ
STRATEGIE	manipularea altora	se comportă onest cu alţii şi fără a decepţiona	SPONTANEITATE
NEUTRALITATE	arată lipsa de preocupare pentru alţii	se identifică cu poziţiile sau problemele altora	EMPATIE
SUPERIORITATE	îi domină pe alţii	îi respectă pe alţii, nu accentuează diferenţele de statut şi putere	EGALITATE
SIGURANŢĂ	dogmatism, dorinţa mai curând de a învinge decât de a rezolva o problemă	deschiderea spre noi informaţii şi interpretări	PROVIZORAT

Autorii care au comentat valoarea climatului suportiv al comunicării au arătat că acesta accentuează convergenţa dintre gândire şi afectivitate, pe de o parte, şi comunicare, pe de altă parte. Un subordonat care se simte neacceptat de superiori ar trebui să comunice acest fapt superiorului, şi nu să-l nege sau să comunice superiorului sentimente inadecvate. Comunicarea nondefensivă trebuie să fie, de asemenea, validată de importanţa individului, de unicitatea şi meritele sale (Gordon, 1987, p. 232). Încrederea reciprocă dintre manageri şi subordonaţii lor facilitează comunicarea dintre ei. Subordonaţii judecă

pentru ei înşişi calitatea relaţiilor pe care le au cu superiorii, iar managerii care dezvoltă un climat de încredere vor observa că nu mai este atât de imperios să urmărească fiecare informaţie transmisă, şi aceasta fără a exista pericolul de a nu fi înţeleşi de subordonaţi. Aceasta deoarece ei şi-au asigurat o înaltă „credibilitate" în ochii subordonaţilor lor (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, p. 426).

7.2. *Folosirea tehnicilor de ascultare activ-eficientă*

Este aproape un truism faptul că de cele mai multe ori suntem ineficienţi în comunicare (nu receptăm, nu înţelegem, nu putem procesa o anumită informaţie) întrucât nu ştim să ascultăm. Nu este exclus ca toate celelalte procese ale comunicării (elaborarea mesajului, transmiterea lui, selectarea canalului de comunicare, evitarea surselor de zgomote etc.) să fie realizate maximal, şi totuşi, în final, comunicarea să nu se soldeze cu succes, ci, dimpotrivă, ea să se finalizeze cu eşec. Ascultarea reprezintă din punct de vedere psihologic o însuşire, chiar o capacitate, foarte complexă. În ordine, ea presupune prezenţa *atenţiei* (a capacităţii de orientare şi concentrare selectivă asupra mesajului), a *deprinderii* de a recepţiona cu uşurinţă mesajele, în fine, a capacităţii de *mobilizare voluntară* în situaţiile mai dificile, când în calea realizării scopului apar diverse bariere. Gamble şi Gamble (1993) îşi intitulează chiar un capitol dintr-o lucrare a lor dedicată comunicării „Ascultarea ca proces deliberat". Ascultarea captează şi cea mai mare parte din existenţa umană. Goldhaber (1980) arată că o persoană de 20 de ani a ascultat 10.000 de ore, una de 30 de ani, 15.000 de ore, iar alta de 40 de ani, 20.000 de ore sau chiar mai mult. Pentru mediile organizaţionale, ascultarea, în general, şi ascultarea eficientă, în particular, capătă o semnificaţie deosebită. Cercetătorii au încercat, de aceea, să stabilească notele definitorii ale ascultării eficiente, implicit ale ascultătorului eficient. Richard L. Daft (1994) a stabilit zece chei ale ascultării eficiente în funcţie de care a caracterizat ascultătorul eficient şi pe cel neeficient. Reproducem după Daft tabelul rezumativ al constatărilor sale (vezi Daft, 1994, p. 558).

Tabelul 10.5. *Zece chei pentru ascultarea eficientă*

Chei	**Ascultător eficient**	**Ascultător neeficient**
1. Ascultă activ	Pune întrebări, parafrazează ce spune vorbitorul	Este pasiv, stă în expectativă
2. Găseşte domenii de interes	Caută diverse posibilităţi noi de subiecte	Accent pus pe subiecte sterile, neproductive
3. Rezistă la distrageri	Luptă pentru a evita distragerile, tolerează obiceiurile proaste, ştie cum să se concentreze	Este uşor de distras
4. Crede în faptul că gândirea este mai rapidă decât vorbirea	Provoacă, anticipă, rezumă mental, cântăreşte faptele evidente, ascultă modulaţiile vocii celui care vorbeşte	Tendinţa de a visa atunci când întâlneşte un vorbitor mai lent

Chei	**Ascultător eficient**	**Ascultător neeficient**
5. Este responsiv (implicativ)	Încuviinţează, manifestă interes, oferă şi primeşte feedback pozitiv	Minimal implicat
6. Evaluează conţinutul, şi nu forma	Evaluează conţinutul, trece peste erorile în vorbire	Este foarte atent la formă (rostire, pronunţie)
7. Se menţine în priză	Nu judecă până nu înţelege complet	Are prejudecăţi, chiar se ceartă
8. Ascultă idei	Ascultă subiecte principale	Se concentrează asupra faptelor
9. Face efortul de a asculta	Depune eforturi mari, manifestă activism corporal, susţine privirea	Manifestă lipsă de energie, atenţie scăzută
10. Îşi exersează mintea (gândirea)	Utilizează materiale mai dificile pentru stimularea gândirii	Manifestă rezistenţă faţă de materialele dificile, preferându-le pe cele mai uşoare, recreative

Mulţi autori au întocmit liste mai lungi sau mai scurte cu asemenea chei sau „porunci” ale ascultării eficiente. De pildă, doi autori insistă asupra semnificaţiei cadrului fizic şi mental în procesul ascultării, formulând următoarele recomandări : alegeţi în mod adecvat condiţiile fizice de spaţiu, de timp, nivelul de zgomot ; îndepărtaţi orice alt gând sau preocupare necorelată cu ascultarea ; reflectaţi asupra propriilor atitudini şi percepţii referitoare la persoană, subiect sau situaţie ; puneţi un zâmbet pe faţă pentru a arăta că sunteţi gata să ascultaţi pentru a-l încuraja pe vorbitor ; încercaţi să stabiliţi scopul ascultării şi, eventual, nivelul necesar de ascultare (Cândea, Cândea, 1996, p. 106). Stanton (1995) formulează şi el zece sfaturi pentru o bună ascultare : fiţi pregătiţi să ascultaţi ; fiţi interesat ; arătaţi-vă interesul ; păstraţi-vă mintea deschisă ; urmăriţi ideile principale ; ascultaţi critic ; ascultaţi cu atenţie ; luaţi notiţe ; ajutaţi vorbitorul (Stanton, 1995, pp. 20-21). Nu este greu să remarcăm o oarecare concordanţă între aceste liste de *chei*, *porunci*, *îndrumări*, *sfaturi* ale ascultării eficiente. Fără îndoială că ele sunt extrem de importante, şi totuşi problema este alta. Specialiştii în psihologia organizaţional--managerială arată că, deşi asemenea liste ar putea avea un potenţial de utilitate pentru manageri, mai importantă este *decizia* managerului de a asculta. Toate îndrumările şi eforturile anterioare ar fi inutile dacă managerul n-ar lua decizia conştientă de a asculta. A realiza faptul că o comunicare eficientă înseamnă atât a fi înţeles, cât şi a înţelege este, probabil, mult mai important decât asemenea liste de îndrumări (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, p. 427).

7.3. *Facilitarea transpunerii empatice*

A rezultat suficient de clar din cele de mai sus – şi lucrul acesta îl cunoaştem şi din proprie experienţă – că, de multe ori, exterioritatea excesivă, neutralitatea, păstrarea obsesivă a propriului punct de vedere, neînsoţită de nici o încercare de a-l înţelege şi a-l

accepta şi pe cel al interlocutorului, constituie bariere sigure în calea comunicării eficiente. Tendinţa de a evalua, de a exprima judecăţi pro sau contra doar din perspectiva propriului cadru de referinţă conduce în mod sigur la eşecul comunicării. Soluţia la această problemă a fost formulată cu multă vreme în urmă de Carl Rogers. Cu prilejul discuţiilor de la Conferinţa centenară pe problemele comunicării de la Northwestern University, din octombrie 1951, Carl Rogers considera că realizarea unei comunicări reale şi evitarea tendinţei evaluative se pot produce atunci când „ascultăm cu înţelegere". Ceea ce Rogers numea ascultarea cu înţelegere nu era altceva decât empatia, altfel spus, capacitatea de a te transpune metaforic în „pielea" altcuiva. Aceasta înseamnă, spunea textual Rogers, „să vezi ideea şi atitudinea exprimată din punctul de vedere al celuilalt, să simţi aşa cum simte el, să preiei cadrul său de referinţă cu privire la lucrul despre care vorbeşte". Şi mai departe : „Dacă pot asculta ceea ce îmi spune, dacă pot înţelege cum îi apare acest lucru lui, dacă pot simţi implicaţia emoţională pe care o are pentru el, atunci voi elibera în el forţele potenţiale ale schimbării" (Rogers, Roethlisberger, 1992, p. 20). Înţelegerea empatică – înţelegere *cu* o persoană, şi nu *despre* acea persoană – constituia pentru Rogers o abordare extrem de eficientă, capabilă să producă modificări majore în sfera personalităţii. El extinde aplicabilitatea înţelegerii empatice de la sfera psihoterapiei la alte domenii ale vieţii sociale. Iată, de pildă, ce spune : „Vă puteţi imagina ce se întâmplă dacă acest tip de abordare ar fi proiectat în arii mai extinse ? Ce s-ar întâmpla într-o dispută muncitor – manager dacă aceasta ar fi direcţionată astfel încât muncitorul, fără a fi în mod necesar de acord, să poată afirma cu acurateţe punctul de vedere al conducerii într-un mod pe care conducerea să-l accepte ; iar conducerea, fără a aproba poziţia muncitorului, să poată expune situaţia acestuia într-un mod pe care muncitorul să-l accepte ca fiind precis ? Ar însemna că s-a stabilit o comunicare reală care poate practic să garanteze posibilitatea atingerii unei soluţii rezonabile" (*ibidem*, 1992, p. 21). Ideile lui Rogers au fost preluate şi aplicate în mediile organizaţionale. Unii autori, pornind de la situaţii şi exemple concrete care arătau lipsa totală a înţelegerii empatice de către manageri a unora dintre temerile subordonaţilor lor în situaţii de schimbare, sfârşesc prin a afirma că „empatia ne-ar putea ajuta să depăşim astfel de situaţii" (Altman, Valenzi, Hodgetts, 1985, p. 541). Pornind de la definirea empatiei ca abilitatea de a te transpune în rolul altei persoane şi de a-ţi asuma punctele de vedere şi emoţiile acestei persoane, Gibson şi colaboratorii săi arată că empatia este *vitală* pentru manageri. Ei atrag atenţia asupra faptului următor : cu cât diferenţa de experienţă a emiţătorilor şi a receptorilor este mai mare, cu atât va fi mai mare efortul ce trebuie făcut pentru a găsi baze comune pentru înţelegere, de a găsi deci puncte de întrepătrundere a câmpurilor de experienţă (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997, p. 425).

Dacă empatia este atât de importantă, de ce nu este ea folosită pe scară largă în mediile organizaţionale ? Un posibil răspuns la această întrebare îl găsim tot în consideraţiile lui Rogers din 1951. Una dintre dificultăţile care împiedică uitlizarea ei o constituie faptul că această soluţie presupune curaj, o calitate care nu este prea răspândită, comenta Rogers. Dacă înţelegi cu adevărat cealaltă persoană aşa cum este ea, dacă eşti dispus să intri în lumea sa particulară şi să observi modul în care îi apare viaţa acesteia, fără să încerci să faci judecăţi evaluative, nu cumva apare pericolul să devii aşa cum este

acea persoană, să te pierzi în lumea ei ? Apoi, situaţiile curente de viaţă presupun emoţii extrem de puternice, şi atunci apare întrebarea dacă o altă persoană poate realmente să preia cadrul de referinţă al celeilalte persoane ! Rogers arată că toate acestea nu sunt piedici de netrecut şi întreaga lui operă demonstrează un asemenea fapt. El arată că prin recurgerea la empatie se obţine gradual comunicarea mutuală. „Aceasta tinde să fie atrasă mai degrabă către soluţionarea problemei decât către atacarea unei persoane sau a unui grup. Conduce la o situaţie în care eu văd modul în care problema îţi apare ţie, la fel de bine ca şi mie, iar tu vezi cum aceasta îmi apare mie, la fel de bine ca şi ţie. Prin această definire exactă şi realistă este aproape sigur că problema se va supune demersului inteligent sau, dacă este în parte insolubilă, acest fapt va fi confortabil acceptat ca atare."

7.4. *Utilizarea zvonurilor*

Unele informaţii, chiar iniţial corecte, din cauza caracterului lor neoficial, necontrolat, fiind transmise de la un individ la altul, se transformă curând în zvonuri. În principal, este vorba despre informaţiile privitoare la evenimente ambigue, dar cu mare încărcătură emoţională, despre evenimente importante, dar neconfirmate public, în general despre evenimente neverificabile. Nu este cazul să insistăm aici şi acum asupra caracteristicilor zvonului sau asupra diferenţierilor sau asemănărilor dintre el şi alte fenomene relativ înrudite (bârfe, clevetiri, ponegriri etc.). În acest scop pot fi consultate o serie de lucrări remarcabile, începând cu cea a lui G.W. Allport şi L. Postman, *The Psychology of Rumors*, publicată în 1947, şi terminând cu mai recenta lucrare a lui Jean-Noël Kapferer, *Zvonurile*, apărută în 1993 şi în traducere românească. Ceea ce dorim să subliniem este caracterul inevitabil, universal uman al zvonurilor. Cu mulţi ani în urmă zvonurile au fost descrise astfel : „Cu rapiditatea unui tren în flăcări trec prin lemnărie, trec pe lângă biroul managerului, prin vestiare şi de-a lungul coridoarelor" (Davis, 1976, p. 267). Autorul francez citat mai înainte scria şi el : „Puţine condiţii sunt atât de favorabile zvonurilor ca acelea oferite de viaţa profesională, într-o fabrică, la birou, într-o întreprindere sau în administraţie" (Kapferer, 1993, p. 200). Autorul citat schiţează şi situaţiile care facilitează formularea şi răspândirea zvonurilor. În primul rând, sunt situaţiile în care oamenii au sentimentul că au pierdut controlul asupra propriului viitor, acesta fiind nesigur, incert, sumbru. În al doilea rând, situaţiile generate de practica organizaţiilor de a păstra secretul asupra unora dintre acţiunile lor („organizaţiile sunt un templu al secretului"). În fine, este vorba despre situaţiile tensionale şi chiar conflictuale datorate intereselor părţilor care sunt aici tot timpul în conflict, zvonurile reflectând în acest caz raporturile dintre muncitori şi patronat, antagonismele dintre indivizi. Organizaţiile devin un fel de teren al frustrărilor, al anxietăţii, în care planează spectrul şomajului, unele dintre ele trăind sub ameninţarea unei adevărate săbii a lui Damocles.

Dată fiind inevitabilitatea zvonurilor, ce ar trebui să facă organizaţiile şi conducătorii lor ? Răspunsul cel mai simplu la această întrebare ar fi următorul : *să le utilizeze într-o manieră inteligentă*. Am spus *să le utilizeze*, şi nu *să le combată*, deoarece nu trebuie să pornim de la prejudecata că zvonurile ar fi întotdeauna false şi ar avea doar efecte negative. „Zvonul nu este neapărat *fals*, în schimb este neapărat neoficial. Paralel sau,

uneori, în opoziţie cu realitatea oficială, zvonul o contestă propunând alte realităţi” (Kapferer, 1993, p. 284). Iată câteva dintre efectele pozitive ale zvonurilor : mobilizează oamenii în vederea declanşării unor acţiuni revendicative sau protestatare ; condiţionează spiritele, creează şi întreţin climatul dorit ; contracarează lucrurile, o iau înainte şi organizează rezistenţa, se opun acceptării pasive a faptului împlinit, aflat în general prea târziu ; obligă conducerea să vorbească, să rupă tăcerea (se vehiculează şi informaţii false tocmai pentru a se afla adevărul) ; testează atmosfera din organizaţie (conducerea lansează zvonuri pentru a cunoaşte eventualele reacţii la unele măsuri nepopulare pe care ar intenţiona să le ia). Există, fără îndoială, şi nenumărate efecte negative ale zvonurilor care afectează nu doar planul interpersonal, ci şi cifrele de afaceri (randament, eficienţă, investiţii, profit) ale organizaţiilor. Emblema firmei Procter & Gamble a fost obiectul unui zvon satanic (ar fi cuprins cifra 666, adică cifra Satanei) ; în sticlele de Coca-Cola consumatorii ar fi găsit bucăţele de şoareci ; despre renumita reţea de magazine McDonald’s s-a spus că tocătura din care sunt preparate produsele ar conţine râme ; în Franţa s-a lansat la un moment dat zvonul că magazinele de modă ar practica traficul de femei etc. În legătură cu cerneala folosită la copiatoare s-a lansat zvonul că aceasta ar fi cancerigenă. În marketing, în sistemul bancar şi financiar, la bursă etc., zvonurile îşi găsesc un loc predilect de lansare, receptare şi influenţare.

Utilizarea inteligentă a zvonurilor în mediile organizaţionale ar putea consta în :

- evitarea zvonurilor care pot fi evitate ; pentru aceasta s-ar putea recurge la ceea ce McGuine (1964) numea *tehnica inoculării*, bazată pe analogia cu imunizarea biologică a organismului ; aşa cum putem creşte capacitatea de apărare a organismului prin injectarea anticipată a unor viruşi, similari celor care se presupune că vor acţiona mai târziu, tot aşa putem stimula apărarea atitudinală a individului inoculându-i o formă atenuată de argumente contraatitudinale susceptibile a fi formate în viitor ca urmare a răspândirii zvonurilor ; există şi *terapiile de susţinere*, asemănătoare întăririi organismului printr-un aport de vitamine ; în mod analog, îi putem furniza individului o previziune bazată pe un set de argumente de susţinere, care îi va permite să reziste la ofensiva zvonurilor ulterioare ;
- cunoaşterea cauzei generatoare a zvonurilor (lipsa de informaţie, abundenţa informaţiilor, dezinformarea) şi controlarea lor (opţiunea pentru o comunicare sinceră şi deschisă, evitarea secretelor sau anunţarea motivului păstrării lor, anunţarea chiar a datei când vor fi dezvăluite etc.) ar putea constitui tot atâtea modalităţi de gestiune a zvonului ;
- recurgerea la valenţele pozitive ale antizvonurilor (de exemplu, după multe încercări nereuşite, firma Procter & Gamble a hotărât să-şi desfiinţeze sigla ; firma McDonald’s a recurs la campanii publicitare, demonstrând caracterul aberant al zvonului : un kilogram de râme costă de cinci ori mai scump decât un kilogram de carne de vacă) ;
- îmbunătăţirea altor forme de comunicare din cadrul organizaţiei, îndeosebi a comunicării formale (dacă membrilor organizaţiei li se va furniza informaţia relevantă, atunci dezvoltarea unor zvonuri dăunătoare va fi mai puţin probabilă) ;
- folosirea într-o mai mare măsură a comunicării persuasive şi a tehnicilor de persuasiune. Lucrările dedicate acestui subiect (Perelman, Olbrechts-Tyteca, 1988 ;

Kapferer, 2002 ; Peretti, Legrand, Boniface, 2001 ; Petru, Alexandrescu, 1999) insistă asupra valorii unor tehnici argumentative, cum ar fi : folosirea argumentelor cvasilogice, a argumentelor bazate pe structura realului (relaţii de succesiune, de coexistenţă), a legăturilor care fundează realul (cazul particular, raţionamentul prin analogie etc.).

Bibliografie

ABRIC, J.-C. (2002), *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*, Editura Polirom, Iaşi.

ALLPORT, G.W. ; POSTMAN, L.J (1947), *The Psychology of Rumor*, Henry Holt, New York.

ALLPORT, G.W. ; POSTMAN, L.J (1965), „Les bases psychologiques des rumeurs”, in LÉVY, A. (sous la direction de), *Psychologie sociale. Textes fondamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.

ALTMAN, S. ; VALENZI, E. ; HODGETTS, R.M. (1985), O*rganizational Behavior : Theory and Practice*, Academic Press, Inc., Orlando, San Diego.

ANZIEU, D. ; MARTIN, J.Y. (1969), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris.

ANZIEU, D. ; MARTIN, J.-Y. (2001), „Comunicarea în grupurile restrânse”, in NECULAU, A. ; DE VISSCHER, P. (coord.), *Dinamica grupurilor. Texte de bază*, Editura Polirom, Iaşi.

APGAR, M. (1998), „The alternative workplace : Changing where and how people work”, *Harvard Business Review*, mai-iunie.

ARDOINO, J. (1972), *Information et communications dans l'entreprise et les groupes de travail*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

BAVELAS, A. (1951), „Réseaux de communication au sein des groupes”, in LASSVILL, H.D. ; LERNER, D. (eds.), *Les Sciences politiques aux États-Unis*, Armand Colin, Paris.

BECKER, E.R. (1970), „Asigurarea comunicaţiilor în dublu sens”, in MAYNARD, H.B. (ed.), *Conducerea activităţii economice*, vol. I, Editura Tehnică, Bucureşti.

BOYATZSIS, R. (1982), *The competent manager : A model for effective performance*, Wiley, New York.

CÂNDEA, R.M. ; CÂNDEA, D. (1996), *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategii*, Editura Expert, Bucureşti.

COLE, G.A. (2000), *Managementul personalului*, CODECS, Bucureşti.

CUILENBURG, J.J. VAN ; SCHOLTEN, O. ; NOOMEN, G.W. (1998), *Ştiinţa comunicării*, Editura Humanitas, Bucureşti.

DAFT, R.L. (1994), *Management*, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, New York, Montréal, London, Tokyo.

DAFT, R.L. ; STEERS, R.M. (1986), *Organizations : A Micro/Macro Approach*, Scott, Foresman & Company, Glenview.

DAVIS, K. (1992), „Management Communication and the Grapevine”, in *People : Managing Your Most Important Asset*, SUA.

DAVIS, K. ; NEWSTROM, J.W. (1985), *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, ed. a VII-a, McGraw-Hill, New York.

DEETZ, S.A. (2001), „Conceptual Foundations”, in JABLIN, F.M. ; PUTNAM, L.L. (eds.), *The New Handbook of Organizational Communications. Advances in Theory, Research and Methods*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.

DEETZ, S.A. (1992), *Democracy in an age of corporate colonization*, State University of New York Press, Albany.

DINU, M. (1999), *Comunicarea*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.

ENRIQUEZ, E. (1962), „Les communications dans les organisations sociale”, in HIERCHE, H. *et al.*, *Les Techniques modernes de gestion de l'entreprise*, Dunod, Paris.

FILLOUX, J.-C. (1968-1969), „Psycho-sociologie de l'éducation”, *Bulletin de psychologie*, 14-16.

FLAMENT, C. (1969), „Les processus de communication”, in FRAISSE, P. ; PIAGET, J. (sous la direction de), *Traité de psychologie expérimentale*, vol. IX, ed. a II-a, PUF, Paris.

GAMBLE, T.K. ; GAMBLE, M. (1993), *Communication Works*, ed. a IV-a, McGraw-Hill, Inc., New York.

GIBB, J.R. (1980), „Defensive communication”, in RITCHIE, J.B. ; THOMPSON, P. (eds.), *Organization and People. Readings, Cases, and Exercises in Organizational Behavior*, ed. a II-a, West Publishing Company, St. Paul, New York.

GIBSON, J.L. ; IVANCEVICH, J.M. ; DONNELLY, J.H. Jr. (eds.) (1997), *Organizations. Behavior. Structure. Processes*, McGraw-Hill, Boston.

GILBERT, P. ; GILLOT, CL. (1993), „Management des apparences et magie du verbe”, *Le Journal des psychologues*, 110.

GOLDHABER, G.M. (1980), *Organizational Communication*, ed. a IV-a, Wm. C. Brown, Dubuque, Iowa.

GORDON, J.R. (1987), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, ed. a II-a, Allyn & Bacon, Inc.

GREENBERG, J. ; BARON, R.A. (1993), *Behavior in organization*, Allyn & Bacon, New York.

HELLRIEGEL, D. ; SLOCUM, J.W. Jr. ; WOODMAN, R.W. (1992), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, New York, Los Angeles, San Francisco.

IACOB, LUMINIŢA (1996), „Cercetarea comunicării astăzi”, in NECULAU, A. (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iaşi.

JABLIN, F.M. ; PUTNAM, L.L. (2001) (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.

JABLIN, F.M. ; SIAS, P.M. (2001), „Communication Competence”, in JABLIN, F.M. ; PUTNAM, L.L. (eds.), *The New Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, London, New Delhi.

JARDILLIER, P. (1965), *L'Organisation humaine des entreprises*, PUF, Paris.

JEX, S.M. (2002), *Organizational Psychology. A Scientist-Practitionner Approach*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

JOHNS, G. (1998), *Comportament organizaţional*, Editura Economică, Bucureşti.

KAPFERER, J.-N. (1993), *Zvonurile*, Editura Humanitas, Bucureşti.

KAPFERER, J.-N. (2002), *Căile persuasiunii. Modul de influenţare a comportamentelor prin mass-media şi publicitate*, Editura comunicare.ro, Bucureşti.

KLINEBERG, O. (1967), *Psychologie sociale*, PUF, Paris.

LANGAN-FOX, JANICE (2001), „Comunication Organizations : Speed, Diversity, Networks and Influence on Organizational Effectiveness, Human Health and Relationships”, in ANDERSON, N. ; ONES, D.S. ; SINANGIL, H.K. ; VISWESVARAN, C. (eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol. 2, Sage Publication, London.

LEAVITT, H.J. (1965), „Quelques effets de divers réseaux de communications sur la performance d'un groupe”, în LÉVY, A. (sous la direction de), *Psychologie sociale. Textes foundamentaux anglais et américains*, Dunod, Paris.

LÉVI-STRAUSS, CL. (1958), *Anthropologie structurale*, Plon, Paris.

LITTLESOHN, S.W. ; JABUSCH, D.M. (1982), „Communication competence : Model and application”, *Journal of Applied Communication Research*, 10 (1).

MAILHIOT, B. (1968), *Dynamique et genèse des groupes*, Éditions de l'Épi, Paris.

McQUAIL, D. (1999), *Comunicarea*, Institutul European, Iaşi.
McSHANE, S.L. ; VON GLINOW, M.A. (2000), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Boston.
MILLER, G.A. (1951), *Langage et communication*, PUF, Paris.
MUCCHIELLI, R. (1971), *Communication et réseaux de communications*, Les Éditions Sociales Françaises, Paris.
MOLES, A. ; DUGUET, M (1966), *Les Communications dans l'entreprise*, EMR, Paris.
PERELMAN, C. ; OLBRECHTS-TYTECA, L. (1988), *Traité de l'argumentation*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles.
PERETTI, A. DE ; LEGRAND, J.-A. ; BONIFACE, J. (2001), *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iaşi.
PETIT, F. ; DUBOIS, M. (1998), *Introduction à la psychologie des organisations*, Dunod, Paris.
PETRU, A. ; ALEXANDRESCU, F. (1999), *Personalitate şi comunicare. Tactici de influenţă interpersonală*, Editura Licorna, Bucureşti.
RĂŞCANU, RUXANDRA (2003), *Psihologie şi comunicare*, Editura Universităţii Bucureşti, Bucureşti.
ROGERS, C.R. ; ROETHLISBERGER, F.J. (1992), „Barriers and Gateways to Communication", in *People : Managing Your Most Important Asset*, SUA.
SCHNAKE, M.E. ; DUMLER, M.P. ; COCHRAN, D.S. ; BARNET, T.R. (1990), „Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices", *Journal of Business Communication*, 27.
SFEZ, L. (2002), *Comunicarea*, Institutul European, Iaşi.
SHOCKLEY-ZALABAK, PAMELA (2002), *Fundamentals of Organizational Communication*, Allyn & Bacon, Boston.
SLAMA-CAZACU, TATIANA (1964), *Comunicarea în procesul muncii*, Editura Ştiinţifică, Bucureşti.
SLAMA-CAZACU, TATIANA (2000), *Stratageme comunicaţionale şi manipularea*, Editura Polirom, Iaşi.
STANTON, N. (1995), *Comunicarea*, Societatea „Ştiinţă & Tehnică" SA, Bucureşti.
TIFFIN, J. ; McCORMICK, J. (1967), *Psychologie industrialle*, PUF, Paris.
TOFFLER, A. (1995), *Puterea în mişcare*, Editura Antet, Bucureşti.
WACKENHEIM, G. (1969), *Communication et devenir personnel*, Éditions de l'Épi, Paris.
WOOD, R. ; PAYNE, T. (1999), *Competency-based Recruitment and Selection*, John Wiley & Sons, New York.

Index de nume proprii

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

Ş

T

U

V

W

Z

Index tematic

F

G

I

Î

J

L

M

N

O

P

R

U

V

W

Z

COLLEGIUM. Psihologie

au apărut :

Adrian Neculau (coord.) – *Psihologie socială. Aspecte contemporane*
Andrei Cosmovici – *Psihologie generală*
W. Doise, J.C. Deschamps, G. Mugny – *Psihologie socială experimentală*
Adrian Neculau, Gilles Ferréol (coord.) – *Minoritari, marginali, excluşi*
Constantin Cucoş – *Minciună, contrafacere, simulare. O abordare psihopedagogică*
Mielu Zlate (coord.) – *Psihologia vieţii cotidiene*
R.Y. Bourhis, J.P. Leyens (coord.) – *Stereotipuri, discriminare şi relaţii intergrupuri*
Serge Moscovici – *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei*
Adrian Neculau (coord.) – *Câmpul universitar şi actorii săi*
Adrian Neculau (coord.) – *Psihologia câmpului social. Reprezentările sociale*
J. Barus Michel, F. Giust-Desprairies, Luc Ridel – *Crize. Abordare psihosocială clinică*
Andrei Cosmovici, Luminiţa Iacob (coord.) – *Psihologie şcolară*
Şerban Ionescu – *Paisprezece abordări în psihopatologie*
Serge Moscovici (coord.) – *Psihologia socială a relaţiilor cu celălalt*
Willem Doise, Gabriel Mugny – *Psihologie socială şi dezvoltare cognitivă*
Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coord.) – *Psihosociologia rezolvării conflictului*
André Sirota – *Conduite perverse în grup*
Adrian Neculau, G. Ferréol (coord.) – *Psihosociologia schimbării*
Mircea Miclea – *Psihologie cognitivă. Modele teoretico-experimentale*
Mielu Zlate – *Psihologia mecanismelor cognitive*
Gilles Ferréol (coord.) – *Identitatea, cetăţenia şi legăturile sociale*
Mielu Zlate – *Introducere în psihologie*
Ion Dafinoiu – *Elemente de psihoterapie integrativă*
Eva Drozda-Senkowska – *Psihologia socială experimentală*
Cornel Havârneanu – *Cunoaşterea psihologică a persoanei. Posibilităţi de utilizare a computerului în psihologia aplicată*
Steve Duck – *Psihologia relaţiilor interumane. Teorie, concepte şi noţiuni fundamentale*
Valentin Clocotici, Aurel Stan – *Statistică aplicată în psihologie*
Gilles Ferréol (coord.) – *Adolescenţii şi toxicomania*
Adrian Neculau (coord.) – *Analiza şi intervenţia în grupuri şi organizaţii*
Pierre De Visscher, Adrian Neculau (coord.) – *Dinamica grupurilor. Texte de bază*
Mihaela Roco – *Creativitate şi inteligenţă emoţională*
Jean Delacour – *Introducere în neuroştiinţele cognitive*
Ion Dafinoiu – *Personalitatea. Metode de abordare clinică : observaţia şi interviul*
Septimiu Chelcea – *Un secol de cercetări în psihosociologie*
Aurel Stan – *Testul psihologic. Evoluţie, construcţie, aplicaţii*
Dan Goglează – *Psihoterapia ca relaţie a schimbării individuale. Strategii, cazuri, soluţii, comentarii*
Alex Mucchielli – *Arta de a influenţa*
Michel Louis Rouquette – *Despre cunoaşterea maselor. Eseu de psihologie politică*
Vincent Yzerbyt, Georges Schadron – *Cunoaşterea şi judecarea celuilalt*
Mihai Kramar – *Psihologia stilurilor de gândire şi acţiune umană*
Jean-Claude Abric – *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*

Şerban Ionescu, Marie-Madeleine Jacquet, Claude Lhote – *Mecanismele de apărare. Teorie şi aspecte clinice*
Ştefan Boncu – *Psihologia influenţei sociale*
Daniel Gaonac'h, Pascale Larigauderie – *Memorie şi funcţionare cognitivă*
Bruna Zani, Augusto Palmonari – *Manual de psihologia comunităţii*
Ion Dafinoiu, Jenő László Vargha – *Hipnoza clinică. Tehnici de inducţie. Strategii terapeutice*
Adrian Neculau (coord.) – *Manual de psihologie socială*
Mihaela Vlăsceanu – *Organizaţii şi comportament organizaţional*
Iolanda Mitrofan (coord.) – *Cursa cu obstacole a dezvoltării umane. Psihologie, psihodiagnoză, psihoterapie centrată pe copil şi familie*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihanaliză şi psihoterapie*
Jacques Montangero – *Vis şi cogniţie*
Constantin Enăchescu – *Tratat de psihosexologie*
Roy Schafer – *Interpretarea psihanalitică a testului Rorschach*
Patrick Rateau – *Metodele şi statisticile experimentale în ştiinţele umane*
Ivana Marková – *Dialogistica şi reprezentările sociale*
Zoltán Bogáthy (coord.) – *Manual de psihologia muncii şi organizaţională*
Dorina Sălăvăstru – *Psihologia educaţiei*
Mielu Zlate – *Leadership şi management*
Constantin Enăchescu – *Tratat de igienă mintală*
Mielu Zlate – *Tratat de psihologie organizaţional-managerială*

în pregătire:

Ticu Constantin – *Evaluarea psihologică a personalului*
Ana Stoica-Constantin – *Conflictul interpersonal. Prevenirea, rezolvarea şi diminuarea efectelor*

www.polirom.ro

Redactor: Adina Cobuz
Coperta: Angela Rotaru-Serbenco
Tehnoredactare: Ioana Mariniuc

Bun de tipar: septembrie 2004. Apărut: 2004
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266, 700506, Iaşi
Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33 • O.P. 37, P.O. Box 1-728,
030174, Bucureşti; Tel.: (021) 313.89.78, E-mail: polirom@dnt.ro

Tiparul executat la S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, Bucureşti
Tel./Fax: 211.32.60, 212.29.27, E-mail: lumina-lex@fx.ro